

ANFORDERUNGSSTRUKTUREN VON SPITZENPOSITIONEN DER INDUSTRIE

Eine empirische Untersuchung in West-Berlin über die Bedeutung
einzelner Anforderungsmerkmale für sieben typische Spitzenposi-
tionen in Industrieunternehmen

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften
beim Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Bernhard Potratz
aus Berlin

Berlin 1971



Digitized by the Internet Archive
in 2026

ANFORDERUNGSSTRUKTUREN VON SPITZENPOSITIONEN DER INDUSTRIE

Eine empirische Untersuchung in West-Berlin über die Bedeutung
einzelner Anforderungsmerkmale für sieben typische Spitzenposi-
tionen in Industrieunternehmen

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften
beim Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Diplom-Kaufmann Bernhard Potratz
aus Berlin

Berlin 1971



Fachbereichsvorsitzender: Prof.Dr. G. Krause-Junk

Referent: Prof.Dr. B. Bellinger

Korreferent: Prof.Dr. H. Sanmann

Tag der mündlichen Prüfung: 29. Januar 1971

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. GRUNDLAGEN ZUR EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG VON ANFORDERUNGEN AN SPITZENKRÄFTE	14
1.1. <u>Einführung in die Problemstellung</u>	14
1.1.1. Der dispositive Faktor als gegenwärtiger Engpaß im betrieblichen Kombinationsprozeß	14
1.1.2. Modelle optimaler Stellenbesetzung und die besondere Bedeutung der Anforderungsermittlung	18
1.2. <u>Begriffsbestimmung</u>	24
1.2.1. Spitzenkraft	24
1.2.2. Anforderungsstruktur	35
1.3. <u>Ansätze für eine empirische Untersuchung der Anforderungen an Spitzenkräfte, Zielsetzung und Untersuchungsmethode</u>	38
1.3.1. Behandlung der Anforderungen an Spitzenkräfte in der Literatur und spezielle Ansätze für empirische Untersuchungen	38
1.3.2. Zielsetzung der empirischen Erhebung	46
1.3.3. Interviewtechnik und Fragebogen	49
1.4. <u>Gang der Untersuchung und Befragtenkreis</u>	55
1.4.1. Untersuchungsverlauf	55
1.4.2. Charakteristik der befragten Unternehmen	60
1.4.3. Charakteristik der befragten Spitzenkräfte	66

2. VORAUSSETZUNGEN, TECHNIKEN UND ORGANE BEI DER ERMITTLUNG VON ANFORDERUNGEN AN SPITZENKRÄFTE	71
2.1. <u>Anforderungsermittlung im kyberne- tischen System der Besetzung von Spitzenpositionen</u>	72
2.2. <u>Voraussetzungen und Techniken der Anforderungsermittlung</u>	77
2.2.1. Zielkonzeption und Teilziel- setzung	77
2.2.2. Führungsanweisung	85
2.2.3. Stellenbeschreibung	88
2.2.4. Eignungsbezogene Stellen- bildung	96
2.2.5. Leistungsbeurteilung	101
2.2.6. Personalbedarfsplanung	108
2.3. <u>Organe der Anforderungsermittlung</u>	113
2.3.1. Entscheidungsorgane	113
2.3.2. Beratungsorgane bei der Be- setzung von Führungspositionen	116
3. ANFORDERUNGSMERKMALE UND STELLENSPEZIFISCHE ANFORDERUNGSPROFILE	121
3.1. <u>Merkmalskatalog und Anforderungsprofile</u>	121
3.1.1. Entwicklung eines gewichtungs- fähigen Merkmalskataloges	122
3.1.1.1. Beispiele praxisbezogener Kataloge	122
3.1.1.2. Entwicklung und Abgrenzung des Befragungskataloges	124
3.1.1.3. Kritische Diskussion des Kataloges	131

3.1.2. Nicht gewichtungsfähige, anforderungsrelevante Kriterien	138
3.1.2.1. Allgemeine Anforderungen an die Person des Bewerbers	139
3.1.2.2. Sonstige ergänzende Fragen zum Anforderungskatalog	139
3.1.3. Methodische Grundlagen der Anforderungsprofile	140
3.1.3.1. Darstellung der Gewichtungsmethode	140
3.1.3.2. Erläuterungen zur statistischen Auswertung der Untersuchung	147
3.2. <u>Stellenspezifische Anforderungsprofile und deren Vergleich</u>	155
3.2.1. Allgemeine Erklärungen zu den Anforderungsprofilen und zum Stellenprofilvergleich	155
3.2.2. Stellenspezifische Anforderungsprofile	158
3.2.3. Vergleich der Anforderungsprofile	166
3.2.3.1. Vergleich der Gruppenmerkmale	169
3.2.3.2. Vergleich der Einzelmerkmale der Gruppe: allgemeine Intelligenz	172
3.2.3.3. Vergleich der Einzelmerkmale der Gruppe: Führungsvermögen	175
3.2.3.4. Vergleich der Einzelmerkmale der Gruppe: Fachkenntnisse	178
3.2.3.5. Vergleich der Einzelmerkmale der Gruppe: charakterliche Anforderungen	181
3.2.3.6. Vergleich der Einzelmerkmale der Gruppe: physisch-äußerliche und soziale Anforderungen	184

3.2.4. Dynamik des Anforderungsgesamts	187
3.2.4.1. Anforderungsdynamik in qualitativer Sicht	188
3.2.4.2. Anforderungsdynamik in quantitativer Sicht	191
3.2.4.3. Zukünftige Veränderungen der Anforderungsstruktur	193
3.3. <u>Fragen zu nicht im Katalog enthaltenen Kriterien</u>	196
3.3.1. Anforderungen an die Person und die familiäre und soziale Umgebung der Führungskraft	197
3.3.1.1. Anforderungen an die Person	197
3.3.1.1.1. Geschlecht	197
3.3.1.1.2. Alter	202
3.3.1.1.3. Nationalität	203
3.3.1.1.4. Konfession und Parteizugehörig- keit	207
3.3.1.2. Anforderungen an die familiäre Sphäre	209
3.3.1.2.1. Familienstand	209
3.3.1.2.2. Ehepartner	211
3.3.1.3. Engagement in der Öffentlich- keit und gesellschaftlicher Umgang	214
3.3.1.3.1. Übernahme öffentli- cher Ämter	215
3.3.1.3.2. Gesellschaftlicher Umgang	218
3.3.2. Akademische Vorbildung und sonstige Kenntnisse	220
3.3.2.1. Akademische Vorbildung und Promotion	220
3.3.2.2. Sprachkenntnisse	230

3.3.3. Sonstige Anforderungskriterien	232
3.3.3.1. Herkunft aus "eigenen Reihen" oder "von drauBen"	232
3.3.3.2. Zeitaufwand	236
3.3.3.3. Örtliche Mobilität	239
3.3.3.4. Kapitalbeteiligung	240
3.3.3.5. Präventiver Krankheitschutz	247
4. BESTIMMUNGSFAKTOREN DER STELLENSPEZIFISCHEN ANFORDERUNGSSTRUKTUR	250
4.1. <u>System relevanter und Abgrenzung untersuchungsfähiger Bestimmungsfaktoren</u>	250
4.2. <u>Umweltspezifische Bestimmungsfaktoren</u>	254
4.2.1. Gesellschaftstyp	254
4.2.2. Wirtschaftsordnung	257
4.2.3. Wirtschaftsbereich und Wirtschaftsabteilung	263
4.2.4. Branche	265
4.3. <u>Unternehmensgröße, Entwicklungsphase und Stand der Informationsverarbeitung</u>	269
4.3.1. Unternehmensgröße	269
4.3.2. Entwicklungsphase	272
4.3.3. Stand der Informationstechnik	276
4.4. <u>Einfluß des Eigentümers</u>	284
4.4.1. Eigentümer-Führungsstruktur	284
4.4.2. Nationalität des Eigentümers	289
4.4.3. Die öffentliche Hand als Eigentümerin	292

5. ERGEBNISSE FÜR DIE UNTERNEHMERISCHE PERSONAL- POLITIK UND DIE ARBEITSMARKT- UND BILDUNGS- POLITIK	297
5.1. <u>Die Bedeutung von Anforderungsprofilen für die unternehmerische Personalpolitik</u>	297
5.1.1. Anforderungsprofile als Mittel für die Objektivierung der Rollener- wartungen	299
5.1.2. Bewertungsmaßstab für die Bewerber- auswahl	300
5.1.3. Grundlage für die Förderung von Führungskräften	303
5.2. <u>Die Bedeutung der Anforderungsermittlung für die Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik</u>	306
5.2.1. Anforderungsermittlung in Hinblick auf den Arbeitsmarkt	307
5.2.2. Anforderungsermittlung in Hinblick auf die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften	313

	Verzeichnis der Abbildungen	Seite
	- - - - -	
Abb. 1	Darstellung des Problems der optimalen Stellenbesetzung mit Hilfe von Venn-Diagrammen	21
Abb. 2	"Drei-Anforderungs-System" von Abel am Beispiel der Synthese der Hauptanforderungen	41
Abb. 3	Anzahl der Antworten zu den einzelnen Spitzenpositionen der Befragung	58
Abb. 4	Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen in Berlin (West) 1962	61
Abb. 5	Verteilung der befragten Unternehmen auf Industriesektoren	62
Abb. 6	Verteilung der befragten Unternehmen auf Beschäftigtengrößenklassen	63
Abb. 7	Befragte Unternehmen nach Rechtsform und Umsatzgröße	65
Abb. 8	Befragtenkreis nach hierarchischer Stellung in der Führungsspitze, Führungslegitimation und Rechtsform der jeweiligen Unternehmungen	67
Abb. 9	Alter, Ausbildung und berufliche Entwicklung der Befragten je nach Führungslegitimation	68
Abb. 10	Kybernetisches Modell der Stellenbesetzung nach Bellinger	74
Abb. 11 a	Schriftliche Zielsetzung	80
Abb. 11 b	Zielkonzeption und Teilzielsetzung	81
Abb. 11 c	Schriftliche Zielsetzung und Unternehmensgröße	81
Abb. 12 a	Führungsgrundsätze	86
Abb. 12 b	Führungsgrundsätze und Unternehmensgröße	87
Abb. 13 a	Stellenbeschreibungen für Führungskräfte	91
Abb. 13 b	Urteil von Spitzenkräften über Stellenbeschreibungen für Führungspositionen, sofern solche in ihren Unternehmen nicht existierten	92

Abb. 14a	Eignungsbezogene Stellenneubildung	97
Abb. 14b	Eignungsbezogene Stellenneubildung und Stellenbeschreibung	98
Abb. 15a	Beurteilungen von Führungskräften	103
Abb. 15b	Beurteilungen nach Führungsebenen	103
Abb. 15c	Häufigkeit der Beurteilung von Führungskräften	104
Abb. 15d	Formalisierungsart der Beurteilungs- kriterien	104
Abb. 15e	Bestimmungsorgan für die Beurteilungs- kriterien	104
Abb. 15f	Einheitlichkeit oder Unterschiede in den Beurteilungskriterien	105
Abb. 15g	Stellenbeschreibungen und Leistungs- beurteilungen für Führungskräfte	106
Abb. 16a	Personalbedarfsplanung	110
Abb. 16b	Personalbedarfsplanung nach Führungs- ebenen	110
Abb. 16c	Erfassungsarten der Personalbedarfs- planung	110
Abb. 16d	Planreichweite nach Führungsebenen	111
Abb. 17	Personenanzahl in den für die Beset- zung von Spitzenpositionen zuständi- gen Entscheidungsorganen	114
Abb. 18	Beratende Organe bei der Besetzung von Spitzenpositionen	118
Abb. 19	Gegenüberstellung des Anforderungs- kataloges der Befragung mit seinen Vorläuferkatalogen nach Bellinger	125
Abb. 20	Urteil über die Vollständigkeit des Befragungskataloges	135
Abb. 21	Beispiele für die Prüfung von Häufig- keitsverteilungen auf Normalverteilung	150
Abb. 22	Stellenspezifische Konstante zur Errech- nung des Mutungsintervalls des echten Mittelwertes bei einer statistischen Sicherheit von $S = 95\%$	152

Abb. 23	Anforderungsprofil der Stelle: Mann an der Spitze	159
Abb. 24	Anforderungsprofil der Stelle: Leiter des Hauptbereichs Materialwesen	160
Abb. 25	Anforderungsprofil der Stelle: Leiter des Hauptbereichs Herstellung	161
Abb. 26	Anforderungsprofil der Stelle: Leiter des Hauptbereichs Verkauf	162
Abb. 27	Anforderungsprofil der Stelle: Leiter des Hauptbereichs Finanz- und Rechnungswesen	163
Abb. 28	Anforderungsprofil der Stelle: Leiter des Hauptbereichs Forschung und Entwicklung	164
Abb. 29	Anforderungsprofil der Stelle: Leiter des Hauptbereichs Personal- und Sozialwesen	165
Abb. 30	Anforderungsprofile der Haupt- bereichsleiterstellen	167
Abb. 31	Profilvergleich der Anforderungs- gruppenmerkmale	170
Abb. 32	Signifikanzvergleich der Mittelwerte für die Anforderungsgruppenmerkmale	171
Abb. 33	Profilvergleich der Anforderungsgruppe: allgemeine Intelligenz	173
Abb. 34	Signifikanzvergleich der Mittelwerte für die Anforderungsgruppe: allgemeine Intelligenz	174
Abb. 35	Profilvergleich der Anforderungsgruppe: Führungsvermögen	176
Abb. 36	Signifikanzvergleich der Mittelwerte für die Anforderungsgruppe: Führungsvermögen	177
Abb. 37	Profilvergleich der Anforderungsgruppe: Fachkenntnisse	179
Abb. 38	Signifikanzvergleich der Mittelwerte für die Anforderungsgruppe: Fachkenntnisse	180

Abb. 39	Profilvergleich der Anforderungsgruppe: charakterliche Anforderungen	182
Abb. 40	Signifikanzvergleich der Mittelwerte für die Anforderungsgruppe: charakterliche Anforderungen	183
Abb. 41	Profilvergleich der Anforderungsgruppe: physisch-äußerliche und soziale Anforderungen	185
Abb. 42	Signifikanzvergleich der Mittelwerte für die Anforderungsgruppe: physisch-äußerliche und soziale Anforderungen	186
Abb. 43	Qualitative Veränderung des Anforderungs- gesamt in der Vergangenheit	189
Abb. 44	Erwartete qualitative Veränderung des Anforderungsgesamts in der Zukunft	189
Abb. 45	Quantitative Veränderung des Anforderungs- gesamt in der Vergangenheit	191
Abb. 46	Erwartete quantitative Veränderung des Anforderungsgesamts in der Zukunft	192
Abb. 47	Erwartete Gewichtsverlagerungen inner- halb der Anforderungsstruktur	194
Abb. 48	Das Geschlecht als Anforderungsmerkmal	197
Abb. 49	Das Mindest- und Höchstalter als Anforderungsmerkmale	202
Abb. 50	Die Nationalität als Anforderungsmerkmal	204
Abb. 51	Die Konfessionszugehörigkeit als Anforderungsmerkmal	208
Abb. 52	Die Parteizugehörigkeit als Anforde- rungsmerkmal	209
Abb. 53	Der Familienstand als Anforderungsmerkmal	210
Abb. 54	Die Anforderungsrelevanz des Ehepartners	212
Abb. 55	Das Engagement in der Öffentlichkeit als Anforderungsmerkmal	217
Abb. 56	Der gesellschaftliche Umgang als Anforderungsmerkmal	219

Abb. 57	Die akademische Vorbildung und die Promotion als Anforderungsmerkmale	212
Abb. 58	Die Sprachkenntnisse als Anforderungsmerkmal	231
Abb. 59	Die Herkunft in bezug auf die Vortätigkeit als Anforderungsmerkmal	234
Abb. 60	Der Zeitaufwand als Anforderungsmerkmal	237
Abb. 61	Die Bereitschaft zur örtlichen Mobilität als Anforderungsmerkmal	239
Abb. 62	Die Kapitalbeteiligung als Anforderungsmerkmal	243
Abb. 63	Der präventive Krankheitsschutz als Anforderungsmerkmal	248
Abb. 64	Systematik der Bestimmungsfaktoren der stellenspezifischen Anforderungsstruktur von Spitzenpositionen	253
Abb. 65	Das Wirtschaftssystem als umweltspezifischer Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur	259
Abb. 66	Die Branche als umweltspezifischer Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur	267
Abb. 67	Die Beziehung zwischen der Bedeutung der Branche als Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur und der stellenspezifischen Bedeutung des Merkmals: Branchenkenntnisse	269
Abb. 68	Der Einfluß der Unternehmensgröße auf Anforderungsumfang und Anforderungsstruktur	271
Abb. 69	Die Entwicklungsphase des Unternehmens als Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur	274
Abb. 70	Der Einsatz von EDV-Anlagen als Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur	279
Abb. 71	Die Eigentümer-Führungsstruktur als Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur	285
Abb. 72	Die Nationalität der Eigentümer als Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur	290
Abb. 73	Der Einfluß der öffentlichen Hand als Eigentümerin auf die Anforderungsstruktur	293

Verzeichnis der Anlagen

- - - - -

Anlage 1 Fragebogen	319
Anlage 2 Muster eines Briefes mit der Bitte um ein Interview	337
Anlage 3 Beispiel einer schriftlichen Zielkonzeption eines mittleren Unternehmens	338
Anlage 4 Beispiel einer Führungsanweisung	341
Anlage 5 Positionsbeschreibung (A) des Instituts für Führungskräfte, Köln, für Angebote an Bewerber, die bereits im Berufsleben stehen	345
Anlage 6 Computer-Bewerbungs-Bogen des Instituts für Führungskräfte, Köln	349
Anlage 7 Recruit-a-gram (PICU) der Information Science Inc.	355
Anlage 8 Personal profile (PICU) der Information Science Inc.	356

1. GRUNDLAGEN ZUR EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG VON ANFORDERUNGEN AN SPITZENKRÄFTE
- 1.1. Einführung in die Problemstellung
- 1.1.1. Der dispositive Faktor als gegenwärtiger Engpaß im betrieblichen Kombinationsprozeß

Am Prozeß betrieblicher Leistungserstellung sind nach Gutenberg in Produktionsbetrieben vier Faktoren beteiligt; drei davon sind Elementarfaktoren: Werkstoffe, Betriebsmittel und objektbezogene menschliche Arbeitsleistungen, die durch eine andere Art menschlicher Arbeitsleistung, die dispositive Tätigkeit der Geschäfts- und Betriebsleitung, kombiniert werden.¹⁾

Jeder dieser Faktoren war in der Geschichte der Güterproduktion einmal Engpaßfaktor oder ist es noch, also derjenige, der die Probleme stellt, von deren Lösung die weitere produktionswirtschaftliche Entwicklung in erster Linie abhängt. Gelang es durch Überlegungen und Handlungen für einen Faktor die Engpaßsituation zu überwinden, so verlagerte sie sich auf einen anderen.

Während vieler Jahrhunderte kreisten alle Überlegungen um die Entdeckung, Beherrschung und Ausbeutung von Rohstoffvorkommen und -quellen. Durch die systematische Arbeit der Naturwissenschaftler bei der Prospektion von Rohstoffvorkommen bzw. durch die Entdeckung von Substitutionsgütern, ferner durch die imperialistische Politik, Gebiete mit Rohstoffvorkommen zu erobern und sie als Kolonien anzugliedern, und durch den Ausbau der Verkehrswege gelang es schließlich, diesen Mangel zu beheben.

Mit dem Aufkommen des industriellen Zeitalters verlagerte sich darum das Hauptinteresse vom Rohstoff auf die maschinelle Ausrüstung von Produktionsstätten. Aber ebenso wichtig wie das ingenieurwissenschaftliche Bestreben, leistungs-

1) Vgl. Gutenberg, E.: =Produktion= S. 1 ff

fähigere Maschinen zu bauen, wurde die Tätigkeit der Finanziers, die den stark angestiegenen Kapitalbedarf decken mußten. Ingenieur und Kapitalist, oft vereinigt in einer Person, wurden die Zentralfiguren des frühen industriellen Zeitalters. Nachdem aber die neu entdeckten Energiequellen und die moderne Fertigungstechnologie es immer selbstverständlicher erscheinen ließen, daß alle bisher bekannten Bedürfnisse befriedigt und Probleme gelöst werden konnten, und nachdem außerdem auch Kapital in größerem Umfange bereit stand und man nach rentabilitätssträchtigen Investitionschancen suchte, verlagerte sich der Engpaß abermals auf einen anderen Produktionsfaktor.

Hatte man bislang stets getrachtet, bekannte Güter rationeller zu fertigen, so wick das produktorientierte Denken immer mehr einem problemorientierten. Die Frage, welche neuen Probleme mit der verfügbaren industriellen Verfahrens- und Anlagentechnologie gelöst werden könnten, rückte in den Mittelpunkt des Interesses. Die einmalige Erfindung, die anschließend nur noch ausgebeutet wurde, wurde durch einen anhaltenden Innovationsprozeß ersetzt.

Die wachsende Dynamik des Wirtschaftslebens wird idealtypisch durch das Wirken des schöpferisch - zerstörerischen Unternehmers gekennzeichnet.¹⁾ Seine Leistung ist Ursache und zugleich Basis des sich ständig beschleunigenden Wandlungsprozesses, in dem fortlaufend neue Bedürfnisse erforscht und für diese bessere Problemlösungen gesucht werden. Damit richtet sich das Denken mehr und mehr auf die aktive, planvolle Gestaltung der Zukunft.²⁾

Das Leistungsvermögen einer Unternehmung bzw. einer Volkswirtschaft wird immer weniger durch die in Anlagen und Rohstoffen gebundenen Vermögenswerte gekennzeichnet, die jeweils das Ergebnis einer Entscheidung der Vergangenheit sind.

1) Vgl. Schumpeter, J.: =Theorie= S. 100 ff; vgl. Redlich, F.: =Unternehmer= S. 178 f und 228 ff

2) Kennzeichnend dafür ist u.a. das in diesem Jahrhundert stark gestiegene Interesse an Planung. Vgl. Häusler, J.: =Zukunftsgestaltung= S. 13 ff

Vielmehr wird das einzelwirtschaftliche Wachstum und die gesamtwirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen der Weltwirtschaft in Zukunft in erster Linie von Menschen, vor allem von denen bestimmt werden, die kreativ und dispositiv tätig sind. Dieser Umschwung wird gelegentlich als "knowledge revolution" bezeichnet.¹⁾ Nicht mehr Rohstoffe, Maschinen oder Kapital sind heute die entwicklungsbegrenzenden Engpaßfaktoren, sondern die wirtschaftlich verwertbare Idee als Ergebnis der schöpferischen Kraft des Menschen ist Mangelware.²⁾ Damit wird der dispositive Faktor zum Engpaß der Entwicklung,³⁾ und der Schwerpunkt des Interesses in Theorie und Praxis konzentriert sich auf die Frage, wie diese Situation überwunden werden kann.

Der dispositive Faktor als Inbegriff der Leistung aller im Unternehmen gestaltend tätigen Personen unterscheidet sich von den anderen drei Elementarfaktoren u.a. dadurch, daß er bislang nur in sehr begrenztem Umfang substituiert werden kann, über kürzere Zeit nur in begrenztem Umfang vermehrbar ist und daß die Qualifikation der einzelnen dispositiv tätigen Personen im Zeitablauf Veränderungen unterliegt.⁴⁾ So kann bei Führungskräften aufgrund von Förderungsmaßnahmen eine Qualifikationssteigerung erreicht werden oder aber bei

-
- 1) Chorafas, D.: =Knowledge= S. 13. Der Autor kennzeichnet dort diese neue Engpaßsituation wie folgt: "The long-term economic and social prosperity of a country depends on the knowledge available to it. Progress is based on knowledge - and knowledge is used by brains and increased by brains. Human brain power is the key of the future."
 - 2) Die menschliche Bildung wird "Ware". So wird in einer Beschreibung über die Abwerbung von europäischen Akademikern folgende Einstellung als für amerikanische Unternehmen charakteristisch beschrieben: "Fehlen in einem Land menschliche Gehirne, so ist für pragmatische Kaufleute wie die Amerikaner, der Gedanke an Import des 'Gehirndefizits' nicht gar so abwegig." Morenz, A.: =Talente=
 - 3) So sagte z.B. Mr. Cordiner, Chairman of the Board, General Electric Co.: "Not customers, not products, not plants, not money, but managers may be the limit of General Electric's growth." Casstevens, E. - Lovin, B.: =Management= zitiert nach Schönfeld, H.-M.: =Ausbildungspolitik= S. 170, Fußnote 1
 - 4) Vgl. Bellinger, B.: =Auslese= S. 204 f

einer mangelhaften Anpassung eine Disqualifikation eintreten.

Der Einsatz von Führungskräften als Optimalproblem gewinnt deswegen eine besondere Bedeutung. Die damit verbundenen Fragen dürfen aber nicht nur allgemein, sondern müssen stets auch individuell und stellenspezifisch behandelt werden. Für den unternehmensinternen wie auch für den gesamtwirtschaftlichen optimalen Einsatz des dispositiven Leistungspotentials lassen sich vier Voraussetzungen erkennen:

- Die Anforderungen an Führungskräfte in Gegenwart und Zukunft müssen in Abhängigkeit von ihren wesentlichen Bestimmungsfaktoren durch eine Untersuchung so detailliert wie möglich ermittelt werden.
- Es müssen der Inhalt und der Umfang von Bildungs- und Förderungsmaßnahmen entsprechend der voraussichtlichen Anforderungsentwicklung geplant und angepaßt werden.
- Die Voraussetzungen zur Erhöhung der individuellen Leistungswilligkeit müssen untersucht und die motivierenden Maßnahmen dem für diesen Personenkreis entsprechenden Bedürfniskatalog angepaßt werden.
- Bestehende, nicht leistungsgerechtfertigte Mobilitätssperren müssen beseitigt und durch entsprechende Ausschreibungs- und Auswahlverfahren muß sichergestellt werden, daß für jede Position jeweils derjenige gefunden wird, der den Anforderungen am besten entspricht.

Aus dieser Aufzählung geht hervor, daß für den optimalen Einsatz des dispositiven Faktors einer Untersuchung der Anforderungen besondere Bedeutung zukommt. Durch sie erst wird eine wesentliche Grundlage für die Realisierung der anderen Voraussetzungen, insbesondere der zweiten und vierten, geschaffen.

1.1.2. Modelle optimaler Stellenbesetzung und die besondere Bedeutung der Anforderungsermittlung

Für jedes Unternehmen ist die Auswahl eines Kandidaten für eine Führungsposition eine Entscheidung von sehr großer Reichweite. Betrachtet man sie nur unter finanziellen Gesichtspunkten, so entspricht sie einer Investitionsentscheidung großen Umfanges. Für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens können das Leistungsvermögen oder aber - und diese Betrachtungsweise erscheint noch wichtiger - können die Leistungsgrenzen einer Führungskraft entscheidender als der Bau eines Gebäudes oder die Anschaffung einer Maschine sein. Für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens in der Zukunft ist die Auswahl der Führungskräfte deshalb eine besonders wichtige Entscheidung.

Für Investitionsentscheidungen bei Anlagegütern gibt es verschiedene Methoden, um die wesentlichen Einflußfaktoren rechenbar zu machen.¹⁾ Dadurch wird es möglich, die Entscheidung zu objektivieren und sie so rational wie möglich zu treffen. Die Auswirkungen einer Investition lassen sich als Kosten und Erträge, die zu bestimmten Zeiten anfallen, quantifizieren. Auch das investitionsspezifische Risiko kann dabei z.B. als Zuschlag auf den erwarteten Mindestverzinsungssatz bei risikolosen Investitionen im Kalkül berücksichtigt werden. Danach können alle Werte auf einen Zeitpunkt bezogen und damit vergleichbar gemacht werden.

Man könnte analog zu diesem kurz umrissenen Investitionskalkül ein Kalkül der optimalen Stellenbesetzung entwickeln. Danach müßte versucht werden, die Auswirkungen einer personalpolitischen Entscheidung als Aufwands- und Ertragsgrößen zu quantifizieren. Bei erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung müßte dann postuliert werden, daß für eine gegebene Stelle derjenige Bewerber ausgewählt werden sollte, für den sich aus der Rechnung der höchste Kapitalwert ergäbe.

1) Vgl. Albach, H.: =Investition= S. 25 ff

Ein solches Kalkül stößt aber auf Grenzen, die es für den praktischen Gebrauch ungeeignet erscheinen lassen. In ihm können nur quantitative bzw. quantifizierbare Zielsetzungen qualitativer Natur berücksichtigt werden. Auch ist es fraglich, ob alle wesentlichen Auswirkungen einer personalpolitischen Entscheidung, insbesondere bei der Auswahl von Führungskräften, als Aufwands- und Ertragsgrößen quantifiziert werden könnten.

Bei einer Führungskraft läßt sich der Aufwand für Entgelt und sonstige materielle Vergünstigungen, wie z.B. die Größe und die personelle Besetzung des Büros u.ä., in Höhe und Zeitpunkt des Anfalls zwar bestimmen, diese Elemente stellen aber u.U. nur den kleineren Teil des Gesamtaufwandes dar. So können durch die Tätigkeit der Führungskraft zusätzlich für ein Unternehmen Aufwendungen bzw. Auswirkungen entstehen, die aufwandsähnlichen Charakter haben, z.B. dann, wenn infolge des Eintritts der neuen Führungskraft andere Beschäftigte im Unternehmen ausscheiden, weil sie mit ihr nicht harmonieren, oder wenn in der Führungsspitze durch den neuen Mann Reibereien oder sogar Machtkämpfe entstehen, Beziehungen zu Kunden, Banken oder anderen Außenstehenden beeinträchtigt oder sogar Fehlentscheidungen getroffen werden. Derartige Auswirkungen lassen sich für die Zukunft nur schwer abschätzen. In jedem Fall wäre es fragwürdig, sie als Aufwand zu quantifizieren. Ebenso problematisch wäre der Versuch, die erwartete Leistung einer Führungskraft als Ertrag zu erfassen. Das Zurechnungsproblem¹⁾ würde sich in diesem Fall in zweifacher Art stellen, da es einerseits schwierig wäre, generell den Beitrag des dispositiven Faktors im betrieblichen Leistungsprozeß und andererseits den der einzelnen Führungskraft innerhalb der Führungsgruppe zu ermitteln.

Eine Analogie zwischen Investitionsentscheidung und Stellenbesetzung ist also nur geeignet, um die Natur dieses Problems darzustellen. Für ein Entscheidungsmodell, das die praktischen Gegebenheiten berücksichtigt, muß aber ein anderer

1) Vgl. Wöhe, G.: =Einführung= S. 201 f

Ansatz gefunden werden.

In der Literatur gibt es eine Reihe von Entscheidungsmodellen, mit denen die Struktur des Problems der optimalen Stellenbesetzung abgebildet und entsprechende Algorithmen entwickelt werden.¹⁾

Besonders geeignet für das Problem der Besetzung von Führungspositionen erscheint ein Modell, in dem die Anforderungen einer Stelle mit der Eignung einer Person verglichen werden mit dem Ziel, die größtmögliche Deckung zwischen den jeweiligen Ausprägungen beider Merkmalsgruppen herbeizuführen.²⁾

Der Kern des Problems der anforderungsgerechten Besetzung von Führungspositionen wird in Abbildung 1 mit Hilfe eines aus der Mengenlehre bekannten Venn-Diagramms dargestellt.³⁾

Betrachtet man vereinfachend die gesamten Anforderungen an die Unternehmensführung ihrer Natur nach als homogen und in ihrer spezifischen Ausprägung als quantitativ beschreibbar, so können sie als eine Menge und die Anforderungen an eine bestimmte Führungskraft als eine Untermenge davon dargestellt werden. Das Eignungspotential eines Bewerbers läßt sich seinerseits ebenfalls als Menge beschreiben.

Dem Bemühen um eine größtmögliche Deckung zwischen stellenspezifischen Anforderungen und individueller Eignung würde in diesem Modell die Forderung nach größtmöglicher Kongruenz zwischen beiden Mengen entsprechen.

-
- 1) Eine zusammenfassende Darstellung verschiedener traditioneller Ansätze zur Lösung des Problems der optimalen Stellenbesetzung sowie einiger Ansätze mit Hilfe moderner Planungsrechnungsmodelle gibt Hasan, dessen Untersuchung sich aber vor allem auf die Besetzung von Positionen mit ausführenden Tätigkeiten bezieht. Vgl. Hasan, K.: =Stellenbesetzung= S. 14 ff und S. 38 ff
 - 2) Gutenberg fordert in diesem Zusammenhang die bestmögliche Deckung zwischen der Anforderungskurve einer Stelle und der Eignungskurve einer Person. Vgl. Gutenberg, E.: =Unternehmensführung= S. 110
 - 3) Über die Grundlagen der Mengenlehre; vgl. Gellert, W. - Küstner, H. u.a. (Hrsg.): =Mathematik= S. 700 ff

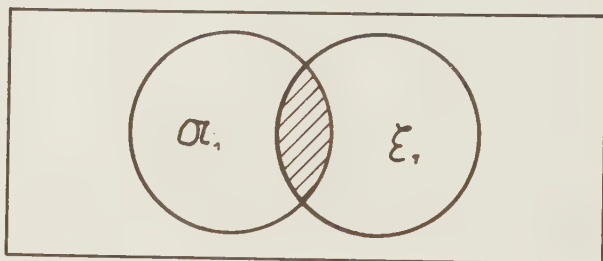


Bild 1

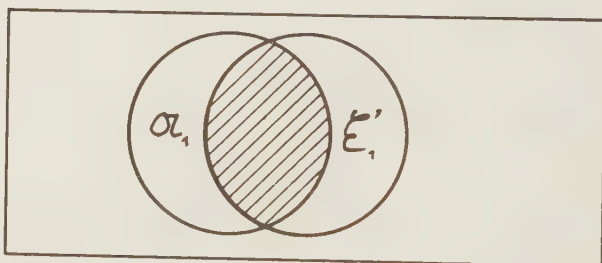


Bild 2

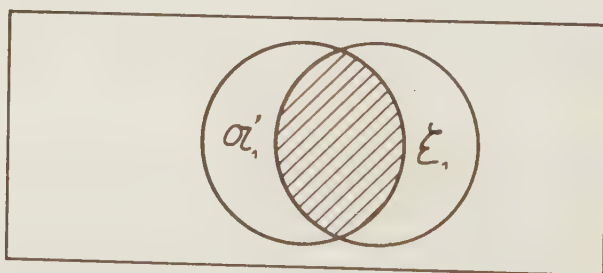


Bild 3

Abb.1 Darstellung des Problems der optimalen Stellenbesetzung mit Hilfe von Venn-Diagrammen

In Abbildung 1 stellt das Bild 1 eine Situation dar, in der ein Stellenbewerber zwar über ein großes Eignungspotential (ξ_1) verfügt, diese Eignung sich aber nur in dem relativ kleinen, schraffierten Teil, in der Mengenlehre als Durchschnittsmenge bezeichnet, mit den Anforderungen (α_1) der Stelle deckt, mit der seine Eignung verglichen wird. Hier besteht also eine große Diskrepanz zwischen den Anforderungen der Führungsposition und der Eignung des Bewerbers.

Dieses ungünstige Deckungsverhältnis kann verbessert werden, wenn entweder das Eignungspotential des Bewerbers den stellenspezifischen Anforderungen (Bild 2) oder aber die Anforderungen der individuellen Eignung angepaßt werden (Bild 3). Im ersten Fall werden die Stelle und davon abgeleitet die Anforderungen als feste Größe betrachtet. Entweder der Bewerber paßt seine Eignung aufgrund von Ausbildung oder anderen Veränderungen der ihn bestimmenden Wesenszüge an, (von ξ_1 zu ξ'_1), oder aber es muß für die Stelle ein anderer Bewerber gesucht werden, der den Anforderungen besser gerecht wird. Im anderen Fall der Anforderungsanpassung an die als feste Größe betrachtete individuelle Eignung wird die Aufgabenstellung eignungskonformer gestaltet (α_1 zu α'_1) und der individuellen Stärke des Bewerbers entsprechend angepaßt.

Mit dieser Darstellung kann aber nur eine allgemeine Vorstellung von der Problemnatur gegeben werden, die in Wirklichkeit sehr viel komplexer ist. Nur im Grenzfall bei Stellen mit ausschließlich ausführenden Tätigkeiten läßt sich der Anforderungs-Eignungsvergleich auf ein Merkmal beschränken, z.B. auf das Sehvermögen bei Sichtkontrollen oder auf die Fingerfertigkeit bei Montiertätigkeiten; bei der Besetzung von Führungspositionen muß aber stets eine Vielzahl von Merkmalen berücksichtigt werden.

Ein möglicher Ansatz für die Lösung dieses mehrdimensionalen Problems wäre der Vergleich der Ausprägungsgrade eines Anforderungs- und eines merkmalgleichen Eignungskataloges, wie

es z.B. Bellinger,¹⁾ Dirks²⁾ und Nutzhorn³⁾ vorschlagen. Dieses Modell eignet sich für die Besetzung von Führungspositionen besonders, weil mit ihm verschiedene Merkmale mit jeweils unterschiedlichem Gewicht berücksichtigt werden können. Die kurze Beschreibung der Struktur, die dieses Modell kennzeichnet, beweist, daß der Ermittlung der Anforderungen dabei besondere Bedeutung zukommt. Dadurch wird erst die Grundlage und der Maßstab für die Beurteilung der Eignung festgelegt, wobei nicht nur alle relevanten Merkmale, sondern auch deren jeweilige stellenspezifische Ausprägung festgestellt werden müssen.

Es gibt heute im Rahmen der Arbeitsbewertung eine Vielzahl von empirischen, analytischen Untersuchungen über die Anforderungen bei Stellen mit ausführenden Tätigkeiten;⁴⁾ hingegen fehlen für Führungstätigkeiten vergleichbar aufschlußreiche Untersuchungen. Außer einigen empirischen Ansätzen, in denen lediglich relevante Kriterien jeweils ohne merkmalspezifische Gewichtung gesammelt wurden,⁵⁾

1) Vgl. Bellinger, B.: =Auslese= S. 225

2) Vgl. Dirks, H.: =Nachfolger= S. 87

3) Vgl. Nutzhorn, H.: =Personalbeurteilung= S. 9 f; vgl. Nutzhorn, H.: =Arbeitsanalyse= S. 28

4) Vgl. Hennecke, A.: =Verfahren= S. 10.

Der Autor führt selbst über 70 Beispiele von unterschiedlichen Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung an, die bisher in Deutschland oder im Ausland entwickelt wurden und größtenteils auch in der Praxis eingesetzt werden. Vgl. Hennecke, A.: =Verfahren= S. 90 ff.

Weitere Beispiele von empirischen Anforderungsuntersuchungen: Vgl. Hundt, D.: =Bewertung=; vgl. auch die Richtbeispiele, die in der Bundesrepublik in verschiedenen Tarifverträgen, in denen zwischen den Tarifpartnern die analytische Arbeitsbewertung vereinbart wurde, aufgenommen wurden. Vgl. z.B. o.V.: =Arbeitsbewertung=

5) Vgl. S. 123 ff

finden sich in der Literatur vorwiegend nur idealtypische Darstellungen der Anforderungen.¹⁾

Eine empirische Erhebung über die Art und Bedeutung einzelner Anforderungsmerkmale für typische Spitzenpositionen fehlt aber. Diese Tatsache ist um so bedeutsamer, wenn man bedenkt, daß damit eine sehr wesentliche Grundlage für den unternehmensinternen und darüber hinaus auch für den gesamtwirtschaftlichen, optimalen Einsatz von Führungskräften fehlt. Eine Untersuchung, die diese Fragestellung beantworten würde - in der nachfolgenden Arbeit wird der Versuch gemacht - wäre ein wichtiger Beitrag zur Überwindung der Engpaßsituation, die gegenwärtig durch den dispositiven Faktor bestimmt wird.

1.2. Begriffsbestimmung

1.2.1. Spitzenkraft

Führung ist ein Phänomen, das sich in allen zielgerichteten sozialen Gruppen nachweisen läßt und dem man auch im Tierreich begegnet.²⁾ Fragen der Unternehmensführung, insbesondere der Führung industrieller Unternehmen, sind also nur ein kleiner Ausschnitt aus der gesamten Führungsproblematik. Sie haben aber in einem industrialisierten Land besonderes Gewicht. Das Attribut "industrialisiert", mit dem die Länder der höchsten wirtschaftlichen Entwicklungsstufe heute gekennzeichnet werden, ist bereits ein Hinweis für die erst-rangige Bedeutung dieses Wirtschaftssektors innerhalb der Volkswirtschaft.

Etymologisch betrachtet ist "führen" das Bewirkungszeitwort zu "fahren" im ursprünglichen Sinn von "sich fortbewegen". Führen heißt also "fahren machen"³⁾ und ist also "Bewegungsbewirkung".⁴⁾ Es impliziert ein Handeln, durch das etwas, z.B. eine Sache oder aber eine Person bzw. eine Gruppe, auf

1) Zusammenstellungen solcher Merkmalssammlungen und Hinweise auf weitere Literatur finden sich bei verschiedenen Autoren: Vgl. Scheuplein, H.: =Führungskräfte= S. 77 ff; vgl. Bellinger, B.: =Auslese= S. 212 ff; vgl. Müller-Schieke, K.-H.: =Entscheidung= S. 42 ff

2) Vgl. Dahms, K.: =Führung= S. 9 ff

3) Kluge, F.: =Wörterbuch= S. 223

4) Dahms, F.: =Führung= S. 40

ein Ziel hin gelenkt wird.¹⁾ Aus der etymologischen Erklärung des Begriffes Führung ergibt sich, daß die Begriffsbildung "Führungskraft" pleonastisch und deshalb mangelhaft ist. In diesem Begriff ist der Gedanke des Bewirkens doppelt sowohl in Führung als auch in Kraft enthalten. Wenn sich die Bezeichnung "Führungskraft" dennoch im allgemeinen Sprachgebrauch für die führend tätigen Personen durchgesetzt hat,²⁾ so ist das vielleicht darauf zurückzuführen, daß im deutschen Sprachgebrauch in der Vergangenheit eine Reihe von Begriffen, wie z.B. Führer oder Gefolgschaft, eine bestimmte ideologische Wertung erhielten, die heute abgelehnt wird, und daß infolgedessen diese Begriffe gemieden werden.

In diesem Zusammenhang muß auf das Verhältnis zwischen den Begriffen Führung und Leitung eingegangen werden. Verschiedene Autoren trennen beide inhaltlich, wobei die einen Führung, die anderen Leitung als Oberbegriff verwenden.³⁾

Unter der Leitung wird meist der sachliche Aspekt und unter Führung der menschliche und soziale Aspekt der Tätigkeit eines Vorgesetzten im Unternehmen verstanden.⁴⁾ "Sachliche Leitungs- und menschliche Führungsaufgaben sind so eng miteinander verflochten und voneinander abhängig, daß es rich-

-
- 1) In einem Mensch-Maschine-System wird derjenige, der die Maschine bedient, oft als Führer bezeichnet, z.B. Baggerführer. Vgl. Kluge, F.: =Wörterbuch= S. 223. Im betriebssoziologischen Sprachgebrauch wird unter "führen" aber ausschließlich das Einwirken auf Personen verstanden. Vgl. Irle, M.: =Führungsprobleme= S. 517
 - 2) Diese Feststellung gilt allerdings im deutschen Sprachbereich nur für die Bundesrepublik und West-Berlin. In der DDR wird synonym für den Kreis der Führungskräfte die Bezeichnung "Kader" und für das einzelne Kadermitglied die Bezeichnung "Leitungskraft" verwendet. Herber, R. - Jung, H.: =Kaderarbeit= S. 14. Diese Bezeichnung Kader ist offenbar in Anlehnung an das französische Wort für Führungskräfte "cadres" auch in der deutschsprachigen Schweiz gebräuchlich. Vgl. Wallach, F.: =Beförderung= S.222.
 - 3) Führung als Oberbegriff von Leitung: Vgl. Fischer, G.: =Betriebswirtschaftslehre= S. 53; vgl. Meier, A.: =Führung= S. 20 ff; vgl. Hoffmann, F.: =Führungsgruppe= S. 21 ff. Leitung als Oberbegriff von Führung: Vgl. Mellerowicz, K.: =Betriebspolitik= S. 85
 - 4) Vgl. Irle, M.: =Führungsprobleme= S. 517

tig erscheint, von zwei Seiten ein und derselben Sache zu sprechen.¹⁾ Nach Scheuplein sind "Leitung und Führung ... Einzelfunktionen ... und bilden zusammen die Unternehmerfunktion."²⁾ Insofern erscheint es berechtigt, daß für die Bildung des Begriffes, mit dem die an der Spitze eines Unternehmens tätigen Personen gekennzeichnet werden, beide Funktionsmerkmale herangezogen werden und die Begriffe Geschäftsführung und Geschäftsleitung synonym verwandt werden.³⁾

Für eine eindeutige und klare Abgrenzung gegenüber dem Personenkreis, dessen Aufgabenstellung ausschließlich sachlichen Bezug hat, erscheint es aber zweckmäßig, als Führungskräfte nur die Personen zu bezeichnen, die sowohl sachliche Leitungsaufgaben als auch menschliche Führungsaufgaben haben, d.h. Vorgesetzte anderer Menschen im Unternehmen sind.⁴⁾

Im Gegensatz zu dieser Abgrenzung wird der Begriff der Führungskraft sowohl in der Literatur als auch im praktischen Sprachgebrauch oft noch weiter gefaßt als in dieser Arbeit. "Losgelöst von der eigentlichen sozialen Bedeutung des Führens im personalen Sinne werden Vorgesetzte, die tatsächlich Untergebene führen und Stabs-Spezialisten ohne Untergebene in gleicher Weise als Führungskräfte bezeichnet. Die dem strengen Wortsinn nach gegebene Ungenauigkeit beruht darauf, daß ein der Unternehmerfunktion entsprechender Oberbegriff für leitende und führende Personen im Unternehmen fehlt. Die Bezeichnung Führungskraft gilt als Oberbegriff."⁵⁾

Auch in der Unternehmenspraxis hat sich diese weite Fassung des Begriffs eingebürgert. Aufgrund einer empirischen Erhebung bei 45 Betrieben kommt Goossens zum Ergebnis, daß "die Mehrheit der Betriebe ... den Begriff 'Führungskraft'

1) Irle, M.: =Führungsprobleme= S. 517

2) Scheuplein, H.: =Führungskräfte= S. 30

3) Vgl. Gutenberg, E.: =Unternehmensführung= S. 11 ff. Auch Bellinger spricht allgemein von Führungskräften und bezeichnet die, die an der Spitze des Unternehmens stehen, als Unternehmens- bzw. Geschäftsleiter. Vgl. Bellinger, B.: =Auslese= S. 223

4) Vgl. Scheuplein, H.: =Führungskräfte= S. 44

5) Scheuplein, H.: =Führungskräfte= S. 40

weiter als den Begriff 'Vorgesetzter' (faßt)." ¹⁾ Die Tatsache, daß hochqualifizierte Fachkräfte in Industrieunternehmen immer größere Bedeutung erlangen, zwingt dazu, ihnen vergleichbare Aufstiegschancen zu eröffnen wie sie sich den Führungskräften in der Hierarchie bieten. Die Notwendigkeit, "...daß qualifizierte Fachkräfte in zunehmenden Maße ranglich den Führungskräften gleichgestellt ... (werden)" ²⁾, führte schließlich dazu, sie ebenfalls als Führungskräfte zu bezeichnen. Damit wird der Begriff nicht mehr in erster Linie von den beiden Tätigkeitsmerkmalen her bestimmt, sondern erhält den Charakter eines Titels, mit dem ein bestimmter Prestigewert verbunden ist, ähnlich wie es der Fall bei der Bezeichnung Direktor ist. ³⁾ Sofern aus innerbetrieblichen Erwägungen der Prestigewert, der mit der Bezeichnung Führungskraft verbunden ist, erhalten bleiben soll, wäre zumindest eine Unterscheidung in "Führungskräfte mit Personalverantwortung" und in "Führungskräfte ohne

1) Goossens, F.: =Vorgesetzte= S. 100

2) o.V.: =Führungskräfte= S. 7

3) Nach Dahrendorf wird die soziale Stellung des einzelnen in der "sozio-ökonomischen Schichtung der Belegschaft" von drei Schichtungselementen bestimmt: von der "Karrierhierarchie", der "Einkommenspyramide" und dem "Prestige von Berufen". Nach seiner Darstellung "... können die verschiedenen Skalen der sozio-ökonomischen Schichtung kompensatorisch füreinander wirken". Dahrendorf, R.: =Sozialstruktur= S.40 f. Im Original Hervorhebungen.

Es ist deshalb denkbar, daß für Spezialisten, für die ein Aufstieg in der traditionellen Karrierhierarchie meist nicht möglich ist, andere, bessere Aufstiegssurrogate gefunden werden können als nur die Übernahme des Begriffs Führungskraft für diesen Personenkreis.

Simpfendörfer berichtet, daß bei der IBM für Spezialisten eine " 'fachliche Laufbahn' " eröffnet wurde und den Fachspezialisten so Aufstiegsmöglichkeiten geboten werden, "... die ihrer besonderen Funktion angemessen sind..." Simpfindörfer, J.: =Ausbildungspolitik= S. 160

Personalverantwortung" ¹⁾ zweckmäßig. ²⁾

Für eine Untersuchung über die Anforderungen an Führungskräfte müssen beide Gruppen streng voneinander getrennt werden, da je nachdem ob es sich um eine ausschließlich sachproblembezogene Tätigkeit eines Spezialisten oder aber um die sowohl sach- als auch personenbezogene Tätigkeit einer Führungskraft im strengen Sinne des Wortes handelt, auch die Anforderungen an diese Personen unterschiedlich sind.

Im folgenden wird der Begriff Führungskraft ausschließlich für die Personen verwandt, die für einen bestimmten Bereich sowohl sachlich als auch für die in diesem Bereich Beschäftigten verantwortlich sind.

Im Unternehmen können die Führungskräfte auf verschiedenen Rangstufen tätig sein. Im allgemeinen wird die Unternehmenshierarchie in die vier folgenden Ebenen unterteilt:

- Oberste Führungsebene
- Obere Führungsebene
- Mittlere Führungsebene
- Untere Führungsebene ³⁾

-
- 1) Diese Unterscheidung wird z.B. bei der IBM gemacht. In einer allgemeinen Beschreibung der Gruppe von Führungstätigkeiten ohne Personalverantwortung in diesem Unternehmen heißt es: "Ist als Spezialist oder Sachbetriebsleiter ernannt und beaufsichtigt fachlich eine Gruppe von Mitarbeitern. Trägt die Sachverantwortung für ein schwieriges Fachgebiet. Trägt keine Personalverantwortung und ist nicht berechtigt, ... Personalmaßnahmen zu treffen ..."
o.V.: =Tätigkeitsschlüssel= S. 2. Hervorhebung im Original.
 - 2) Im Gegensatz zu Führungskräften, die unmittelbar andere Menschen führen, bezeichnet Goossens die Spezialisten als " 'mittelbare Führungskräfte' ". Goossens, F.: =Vorgesetzte= S. 100
 - 3) Diese Aufteilung in vier Ebenen geht auf eine Empfehlung des Wuppertaler Kreises zurück, der allerdings die oberste Ebene als Unternehmer bezeichnet und zu der jeweiligen Führungsebene auch Spezialisten zählt. Vgl. Faßbender, S.: =Führungskräfte= S. 20 ff.
Die Unterteilung der Führungshierarchie in vier Führungsebenen hat sich auch in der Praxis durchgesetzt. Vgl. o.V.: =Führungskräfte= S. 7. Allerdings zeigt eine empirische Erhebung, daß die Zahl der in der Praxis üblichen Rangstufen bei Unternehmen, die mehr als ca. 1000 Beschäftigte haben, fast immer mehr als vier beträgt, so daß zu einer Ebene u.U. mehrere Rangstufen gerechnet werden müssen. Vgl. Goossens, F.: =Rangstufen= S. 208 ff

Durch die Führungsebene wird die Nähe der Führungskraft zur Unternehmensspitze einerseits und zu den ausführenden Tätigkeiten andererseits gekennzeichnet. Für die Führungskräfte der oberen und mittleren Ebene ist es kennzeichnend, daß ihnen jeweils andere Führungskräfte vor- und nachgeordnet sind, während die der obersten Ebene nur nachgeordnete und die der untersten nur übergeordnete kennen.

Zu einer Führungsebene gehören alle Stellen mit gleicher Leitungsaufgabe. Sie werden auch als Instanz bezeichnet.¹⁾ Diese bildet die vertikale Koordinate zur Ortsbestimmung einer Stelle innerhalb der Aufbauorganisation des Unternehmens.

Innerhalb einer Führungsebene werden verschiedene "personenbezogene Aufgabenkomplexe"²⁾ gebildet. Jede dieser Stellen "... grenzt aufgabenmäßig den Zuständigkeits- oder Kompetenzbereich für eine bestimmte Person ab."³⁾

Der Kompetenzbereich bildet die horizontale Koordinate, mit der der Platz einer Stelle innerhalb einer Führungsebene des Unternehmens festgelegt wird. Durch die Instanz und den Sachbezug der Aufgabe ist der Platz jeder Stelle eindeutig innerhalb der Formalorganisation des Unternehmens bestimmt.⁴⁾

Für die vorliegende Untersuchung soll aus dem Kreis der Führungskräfte nur ein Ausschnitt gewählt werden, dessen funktionale und hierarchische Stellung im Unternehmen so eindeutig festgelegt ist, daß ein zwischenbetrieblicher Vergleich und eine entsprechende allgemeine Aussage über die Anforderungen an diese Führungskräfte möglich ist.

1) Vgl. Kosiol, E.: =Organisation= S. 114 ff; vgl. Böhrs, H.: =Organisation= S. 103 f

2) Kosiol, E.: =Organisation= S. 89

3) Kosiol, E.: =Organisation= S. 90. Hervorhebung im Original.

4) Dahrendorf bezeichnet die Sachaufgabenteilung innerhalb einer Ebene als den "funktionalen" Aspekt und die Über- und Unterordnung als den "skalaren" Aspekt der formellen Organisation des Unternehmens. Dahrendorf, R.: =Sozialstruktur= S. 21

Für diesen Zweck eignet sich die Führungsspitze im Unternehmen besonders gut. Jedes Unternehmen unabhängig von seiner Branche und Größe hat eine Führungsspitze. Ihre Mitglieder werden als Spitzenführungskräfte oder im folgenden kurz als Spitzenkräfte bezeichnet. Bei jedem Unternehmen wird es mindestens eine, bei großen aber in der Regel mehrere Spitzenkräfte geben. In diesem Fall wird die Führungsspitze meist arbeitsteilig organisiert sein derart, daß jede Spitzenkraft als letzte Instanz einem für das Unternehmen wichtigen Leitungsbereich vorsteht.

Über diesem Kreis der Bereichsleiter steht meist eine weitere Spitzenkraft, deren Aufgabe die Koordination und Integration der einzelnen Bereichsinteressen in Hinblick auf die Unternehmensziele ist. In Anlehnung an Pentzlin soll dieser Stelleninhaber als "Mann an der Spitze" bezeichnet werden.¹⁾

Zur Gruppe der Spitzenkräfte gehören also der "Mann an der Spitze"²⁾ und die Führungskräfte, die letzte Instanz in den wichtigsten Teilbereichen des Unternehmens sind und die gleichzeitig dem Mann an der Spitze direkt unterstellt sind.

Für die Stellenbildung in der Führungsspitze können verschiedene Gesichtspunkte herangezogen werden. Am häufigsten findet sich bei Industrieunternehmen in der Spitze eine Aufgabenteilung nach dem Verrichtungs- und nach dem Objektprinzip.³⁾ Als ranghöchste Abteilungen, auch Hauptabtei-

1) Vgl. Pentzlin, H.: "Mann" S. 7 ff. Allerdings verwendet der Autor diesen Begriff so, daß er nicht nur für die oberste Führungskraft, der als Aufgabe die Koordination und Integration aller Teilbereiche des Unternehmens obliegt, reserviert bleibt, sondern als Synonym für den Unternehmer schlechthin, also zumindest für alle Führungskräfte der obersten Ebene.

2) Diese Aufgabe ist in sehr großen Unternehmen heute bereits so anspruchsvoll, daß man sie, wie vereinzelt in den USA z.B., wiederum auf mehrere Personen verteilt. Vgl. Garraith, E.: "Top" S. 318 f

3) Vgl. Schwennicke, C.-H.: "Organisationsprobleme" S. 21 ff; vgl. Kosiol, E.: "Organisation" S. 177 f

lungen¹⁾ bzw. Hauptbereiche²⁾ genannt, können folgende unterschieden werden:

Hauptbereich Materialwesen
Hauptbereich Herstellung
Hauptbereich Verkauf
Hauptbereich Finanz- und Rechnungswesen
einschließlich der allgemeinen Verwaltung
Hauptbereich Forschung und Entwicklung
Hauptbereich Personal- und Sozialwesen.³⁾

Zusammen mit der Funktion des Mannes an der Spitze bilden diese Hauptbereiche die sieben Spitzenpositionen, auf die sich die empirischen Untersuchungen dieser Arbeit erstrecken werden. Es sei einschränkend angemerkt, daß in manchen Unternehmen einzelne dieser Funktionsbereichsleiter nicht direkt dem Mann an der Spitze unterstellt sind, sondern ihrerseits einem anderen Hauptbereichsleiter. Für diese Untersuchung zählt dann ein solcher, dem Mann an der Spitze nur noch mittelbar unterstellter Hauptbereichsleiter nicht mehr als Spitzenkraft.

Andererseits ist es denkbar, daß in einzelnen Unternehmen die Aufgabenverteilung in der Spitze nach anderen Unterteilungskriterien, z.B. nach Produkten oder Regionen erfolgt. Diese Produktbereichs- oder Gebietsleiter müßten, wenn sie dem Mann an der Spitze direkt unterstellt wären, ebenfalls

-
- 1) Vgl. Arbeitskreis Krähe: =Unternehmensorganisation= S. 21
- 2) Vgl. Stöcker, G. - Dirks, H.: =Bewertungsverfahren= S. 65. Böhrs bezeichnet die Stelle höherer Instanz, unter der mehrere Abteilungen zusammengefaßt sind, als Leitungsbereich. Vgl. Böhrs, H.: =Organisation= S. 103
- 3) Die funktionale Aufgabenteilung entspricht im wesentlichen der, die der Arbeitskreis Krähe vorschlägt. Vgl. Arbeitskreis Krähe: =Unternehmensorganisation= S. 37 ff. Die dort vorgeschlagene Hauptabteilung "Anlagen" wird allerdings in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt. Vgl. Goossens, F.: =Unternehmungs-Leitung= S. 149 ff.
Auch aus der folgenden Befragung ergab sich -vgl. Anhang 1, S. 323, Frage 13.1.- daß in den befragten Unternehmen bis auf zwei Ausnahmen keine anderen Spitzenpositionen existierten.

als Spitzenkräfte betrachtet werden, wenn auch in der nachfolgenden Untersuchung die Anforderungen an diese Stelleninhaber speziell nicht erfaßt werden.

Die Spitzenkräfte können sowohl zur obersten wie auch zur oberen Führungsebene gehören. Für die Rangstufung im Einzelfall ist die Gesellschaftsform des Unternehmens bzw. die Machtstellung des einzelnen entscheidend. Für die Anforderung an den Stelleninhaber hat die hierarchische Stellung innerhalb der Spitze allerdings kaum Bedeutung.

In diesem Zusammenhang muß noch auf andere Bezeichnungen eingegangen werden, die für diese Gruppe von Führungskräften oft als Synonyma verwandt werden und die auf anderen Unterscheidungskriterien beruhen. Für die Abgrenzung eines Kreises von Führungskräften für eine Untersuchung der Anforderungen erscheinen sie aber alle, das sei vorweggenommen, weniger gut geeignet als das funktional-hierarchische Kriterium, das für diese Arbeit gewählt wurde.

Ein möglicher Gliederungsgesichtspunkt für die Führungskräfte an der Spitze des Unternehmens ist der Umfang ihrer Vertretungsmacht gegenüber Dritten. So werden die mit der uneingeschränktsten Vollmacht je nach Rechtsform des Unternehmens als Inhaber (Einzelunternehmen), Gesellschafter (Personengesellschaften), Geschäftsführer (GmbH) oder Vorstandsmitglieder (AG), die mit der nächsttieferen Vollmacht als Prokuristen bezeichnet.

Ebenfalls ungeeignet für eine Untersuchung der Anforderungen sind prestigedifferenzierende Bezeichnungen, wie z.B. Generaldirektor, Direktor, Obergeringenieur u.a. Diese Titel sind ebenso wie auch die Vertretungsmacht, insbesondere die Prokura, noch nicht einmal geeignet, um Führungskräfte und Spezialisten voneinander zu trennen. Ein Direktor, bzw. ein Prokurist kann im Einzelfall Führungskraft oder Spezialist sein.

Ein anderes Unterscheidungskriterium, das in diesem Zusammenhang in einem Wirtschaftssystem, das das private Eigen-

tum an Produktionsmitteln anerkennt, Bedeutung hat, ist die Art der Führungslegitimation. Je nachdem, ob derjenige, der das Unternehmen führt, zugleich auch Eigentümer des- selben Unternehmens ist oder nicht, unterscheiden manche Autoren Unternehmer und Manager.¹⁾ Beide sind Spitzenkräf- te, nur daß der erste durch das Eigentum und der andere durch einen Auftrag des Eigentümers zur Führung legitimiert ist. Andere Autoren kennzeichnen mit dem Begriff des Unter- nehmers die Funktion der Führungskräfte der obersten Ebene.²⁾

Zur eindeutigeren Kennzeichnung des funktionalen Unterneh- merbegriffes wird oft ergänzend auch die Legitimationsbasis in den Begriff mit einbezogen und "selbständige Unternehmer" und "beauftragte Unternehmer",³⁾ bzw. "Eigentümer-Unternehmer" und "Angestellten-Unternehmer"⁴⁾ unterschieden.

Den nicht durch Eigentum an das Unternehmen gebundenen Spitzenkräften ist in den letzten Jahrzehnten besondere Auf- merksamkeit gewidmet worden. Seit Burnham⁵⁾ haftet dem Be- griff des Managers die Furcht an, hier entstehe inmitten einer demokratischen Gesellschaft eine neue, zumindest un- heimliche und unkontrollierbare Kaste von Technokraten. Vielleicht liegt auch darin der Grund dafür, daß sich der funktionale Begriff des Managers, wie er im amerikanischen

1) Vgl. Fischer, G.: =Betriebswirtschaftslehre= S. 53;
vgl. Marx, A.: =Unternehmer= S. 140

2) Vgl. Scheuplein, H.: =Führungskräfte= S. 29;
vgl. Faßbender, S.: =Führungskräfte= S. 21 f;
vgl. Gutenberg, E.: =Produktion= S. 384 ff

3) Rosenthal, Ph.: =Aufgaben= S. 20;
Flender, A.: =Verantwortung= S. 165. Im Original hervor-
gehoben.

4) Redlich, F.: =Unternehmer= S. 181. Im Original hervor-
gehoben.

5) Vgl. Burnham, J.: =Regime=

Sprachgebrauch üblich ist,¹⁾ sich in Deutschland trotz vieler Versuche²⁾ nicht gegen die als Begriffsbildung mangelhafte Bezeichnung "Führungskraft"³⁾ durchsetzen konnte.

1) Eine oft verwendete Definition für Management ist folgende: "Management is getting things done through other people." Dale, E.: =Management= S. 4. Sie zeigt, daß im amerikanischen Sprachgebrauch der Begriff "manager" im wesentlichen dem der Führungskraft im Sinne dieser Untersuchung entspricht.

2) Vgl. Hellfors, S.: =Datenverarbeitung= S. 14;
vgl. Rosenthal, Ph.: =Aufgaben= S. 20;
vgl. Dahrendorf, R.: =Sozialstruktur= S. 22.

Nach der Erfahrung von Schubart lehnen es die unternehmerischen Führungskräfte selbst ab, als Manager bezeichnet zu werden. Vgl. Schubart, M.: =Tabu= S. 22 f.

Granick erklärt die Ablehnung dieses Begriffes im Deutschen damit, daß er noch im ursprünglichen Sinne, z.B. für den Veranstalter von Boxkämpfen, benutzt wird und deshalb "... etwas Undurchsichtiges an sich (hat)" bzw. einen "... Mann ohne solide Grundlage, mit einem undurchsichtigen Geschäftsgebahren, dem man nicht trauen kann", kennzeichnet. Granick, D.: =Manager= S. 62;
vgl. auch Schubart, M.: =Tabu= S. 23.

Bezeichnend ist auch die Sprechweise in der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer, die Flender so beschreibt: "Wir haben in unserer ASU stets vermieden, die Leiter der anonymen Kapitalgesellschaften als 'Manager' zu bezeichnen (und) ... hier das Wort vom 'beauftragten Unternehmer' geprägt... Dadurch, daß wir das Wort 'Manager' ablehnen, wollen wir eindeutig zum Ausdruck bringen, daß der beauftragte Unternehmer eben auch ein Unternehmer ist, wie wir." Flender, A.: =Verantwortung= S. 164. Z.T. kursive Hervorhebungen.

3) Vgl. S. 25

1.2.2. Anforderungsstruktur

Jeder Mensch ist gekennzeichnet durch bestimmte "Wesenszüge des Verhaltens und ihre Ausprägungsgrade".¹⁾

Vergleicht man die Eigenschaften eines Bewerbers mit den Erfordernissen der Führungsposition, so erscheinen von seinen Eigenschaften bestimmte besonders wünschenswert, andere hingegen haben keine Bedeutung oder sind sogar hinderlich.

Aus diesem Vergleich ergibt sich die Eignung einer Person für eine bestimmte Stelle als die Gesamtheit aller stellenrelevanten Merkmale in ihrer individuellen Ausprägung. Je mehr der für eine Stelle erforderliche Ausprägungsgrad für ein Merkmal mit dem des einzelnen Bewerbers übereinstimmt, desto größer ist die Eignung.

Die Anforderungen an einen Bewerber ergeben sich dann aus einer stellenbezogenen Beurteilung der Eigenschaften, die von einem gedachten Stelleninhaber gefordert werden. Sie sind von der Sach- und der Führungsaufgabe abhängig, die sich ihrerseits aus dem Unternehmensziel ableiten lassen. Je nach Ranghöhe und Sachbezug der einzelnen Stelle sind u.U. unterschiedliche Merkmale bzw. dieselben Merkmale in unterschiedlicher Ausprägung erforderlich.²⁾

In einer Wirtschaftsordnung, die den Leistungswettbewerb fördert und fordert, beziehen sich die Anforderungen in erster Linie auf Merkmale, die zur Erreichung der erwarteten Führungsleistung erforderlich sind. Außerdem spielen noch andere, nicht leistungsbezogene Anforderungen eine Rolle. Ein besonders deutliches Beispiel ist die Forderung in vielen Familienunternehmen, daß die gesamte Führungsspitze aus Mitgliedern der Eigentümerfamilie gebildet werden muß. Dabei erhält die Familienzugehörigkeit ebenfalls den Charakter eines relevanten Anforderungsmerkmals.

1) Guilford, J.P.: =Persönlichkeit= S. 79

2) Vgl. Riedel, J.: =Fehler= S. 13;
vgl. Schöllhammer, H.: =Ausbildung= S.6

Die für die Position erforderlichen Qualifikationsmerkmale mit ihren spezifischen Ausprägtheitsgraden bilden die Sollvorstellung und damit den Maßstab für die Beurteilung der Eignung einer Person.

Bevor im einzelnen auf den Begriff der Anforderungsstruktur eingegangen werden kann, muß der dafür verwandte Strukturbegriff operational definiert werden.

Einen sehr klaren, vorwiegend formal interpretierten Strukturbegriff gibt Wild.¹⁾ Danach ist die Struktur die Gesamtheit der Relationen und Verknüpfungen einzelner Elemente. Für die Beschreibung einer Anforderungsstruktur wäre es demnach erforderlich, die einzelnen Anforderungsmerkmale, deren Relationen zueinander und die jeweilige Relationsverknüpfung darzustellen.

Definiert man die Struktur in diesem Sinne, so kann eine systematische Zusammenstellung von Anforderungsmerkmalen zu einem Katalog allein noch nicht als Anforderungsstruktur bezeichnet werden,²⁾ es sei denn, man unterstellt, daß alle Merkmale gleich bedeutsam sind. Relationsverknüpfung wäre in diesem Fall die Bedeutung, die z.B. als Prozentanteil des Anforderungsgesamts ausgedrückt werden könnte.

Die Anforderungsstruktur wäre dann die Darstellung der unterschiedlichen Ausprägtheitsgrade der einzelnen Merkmale innerhalb des Anforderungsgesamts. Sie bildet damit den Maßstab für die Eignungsbeurteilung einer Person, d.h. für die Beurteilung der individuellen Persönlichkeitsstruktur im Vergleich zur Anforderungsstruktur einer Stelle.

Die Persönlichkeitsstruktur ist nach Guilford eine "Hierarchie von Wesenszügen verschiedener Allgemeingrade",³⁾

1) Vgl. Wild, J.: =Grundlagen= S. 94 und 101 ff

2) In diesem Sinn verwendet Bellinger den Begriff Anforderungsstruktur, wenn er unter der Überschrift: "Anforderungsstrukturen von Stellen der Unternehmensleiter" verschiedene Merkmalssammlungen der Literatur und Praxis aufführt und daran anschließend eine eigene "Systematik der Anforderungsarten von Geschäftsleiterstellen" entwickelt, ohne jedoch Ausprägungsgrade einzelner Merkmale zu kennzeichnen. Bellinger, B.: =Auslese= S. 211 ff und S. 218

3) Guilford, J.P.: =Persönlichkeit= S. 94

wobei die einzelnen Wesenszüge unterschiedlich ausgeprägt sind. Er unterscheidet im einzelnen drei Ebenen mit abnehmendem Allgemeinheitsgrad: "Typusniveau, Niveau der primären Wesenszüge (und) Hexis-Niveau (oder) Niveau der spezifischen Handlungen."¹⁾

Analog dazu könnte auch ein hierarchisches Modell der Anforderungsstruktur entworfen und Anforderungen auf drei verschiedenen Ebenen betrachtet werden: dem Typusniveau, dem Niveau der primären Anforderungsmerkmale und dem Niveau der spezifisch erforderlichen Handlungsweisen.

Die nachfolgende Untersuchung bezieht sich auf ein Struktur-niveau, das über dem Niveau spezieller Handlungserwartungen²⁾ aber unterhalb des Typusniveau liegt³⁾ und damit also dem Persönlichkeitsniveau der primären Wesenszüge entspricht. Auf dieser Ebene werden die für Spitzenkräfte relevanten Anforderungsmerkmale in ihrer stellenspezifischen Ausprägung ermittelt und dann, z.B. grafisch in Form eines Anforderungsprofils, dargestellt werden.

Darüber hinaus könnte man versuchen, die Anforderungsstruktur für die g e s a m t e Unternehmensführung darzustellen. Die einzelnen Strukturelemente wären in diesem Fall die Stellen; zwischen ihnen wären unterschiedliche Relationsverknüpfungen denkbar, z.B. eine funktional-hierarchische Verknüpfung zur Aufbaustruktur des Unternehmens, eine kommunikative Verknüpfung zur Kommunikationsstruktur oder eine lokale Verknüpfung, aus der sich ergeben müßte, an welchem Ort die einzelnen Führungskräfte wirken müssen.

1) Guilford, J.P.: =Persönlichkeit= S. 94, Abb. 5;3

2) Bei jeder Untersuchung der Aufgaben von Führungskräften handelt es sich um eine Darstellung der Anforderungen auf dem Niveau der spezifisch erforderlichen Handlungsweisen; vgl. dazu Bellinger, B.: =Geschichte= S. 76; vgl. Fischer, G.: =Betriebsführung= S. 11

3) Eine Behandlung von Anforderungen auf dem Typusniveau findet sich z.B. bei Sandig, der in der Unternehmensführung das Zusammenwirken des "Treibers" und des "Bremsers" fordert. Sandig, C.: =Führung= S. 81 ff

Die folgende Erhebung läßt aber den Aspekt der Struktur von Anforderungen an die gesamte Unternehmensführung unberücksichtigt und beschränkt sich auf die Untersuchung der stellenspezifischen Anforderungsstruktur und der sie bestimmenden Faktoren.

1.3. Ansätze für eine empirische Untersuchung der Anforderungen an Spitzenkräfte, Zielsetzung und Untersuchungsmethode

1.3.1. Behandlung der Anforderungen an Spitzenkräfte in der Literatur und spezielle Ansätze für empirische Untersuchungen

Da das Phänomen Führung sich in allen zielgerichteten Sozialsystemen beobachten läßt, liegt die Frage nahe, ob es allgemeine Eigenschaften gibt, die einen Führer von Geführten unterscheiden, d.h. die es gestatten, Anforderungen an Führende allgemein ohne jeden Sachbezug eines Sozialsystems zu behandeln. Mit dieser Problemstellung beschäftigt sich die Psychologie in der Eigenschaftstheorie.¹⁾ Allerdings erweist sich diese individual-diagnostische Fragestellung als zu allgemein: Empirische Erhebungen über die in unterschiedlichen Sozialstrukturen relevanten Führungsmerkmale zeigen keine Übereinstimmung. Diese sachbezugsfreien, eigenschaftstheoretischen Bemühungen führen nach Irle zu dem Ergebnis, daß es "... weder allgemeine Führungseigenschaften noch Führerpersönlichkeiten an sich (gibt)."²⁾ Die Eigenschaften eines Führers müssen also stets in bezug auf die Besonderheiten der Gruppe gesehen werden, die er führt. Deswegen lassen sich auch Anforderungen an eine Spitzenkraft der Industrie nur unter Berücksichtigung des Sach- und

1) Vgl. Irle, M.: =Führungsprobleme= S. 511 ff

2) Irle, M.: =Führungsprobleme= S. 513

Sozialbezuges der Führungstätigkeit im jeweiligen Unternehmen sehen.¹⁾

Die Literatur über Anforderungen an Führungskräfte der Wirtschaft im allgemeinen und der Industrie im speziellen läßt sich nach dem Untersuchungsansatz in zwei Gruppen aufteilen: in Untersuchungen mit idealtypisierendem und solche mit realtypisierendem Ansatz.

Im folgenden soll aber nicht versucht werden, einen umfassenden Überblick über alle aus der Literatur bekannten Anforderungsdarstellungen zu geben.²⁾ Vielmehr sollen mögliche Untersuchungsansätze anhand von Beispielen erläutert werden und die Eignung dieser Ansätze für eine empirische Erhebung über die Anforderungsstrukturen von Spitzenkräften der Industrie im speziellen geprüft werden.

Für idealtypisierende Ansätze wird meist die deduktive Methode verwendet. Bei diesem Vorgehen werden aus einer theoretischen Konzeption der Führungstätigkeit bzw. -aufgabe logisch-systematisch die Merkmale abgeleitet, die eine "ideale" Führungskraft haben sollte. Eine solche "... Modellbetrachtung strebt allgemein gültige Aussagen an, die nicht für die unmittelbare Anwendung in der Praxis gedacht sind, obwohl sie diese Umsetzung nicht ausschließen."³⁾

1) Viele Untersuchungen beziehen sich nur auf unternehmerische Führungskräfte im allgemeinen, ohne daß ein Wirtschaftsbereich näher bestimmt wird. Vgl. Scheuplein, H.: =Führungskräfte=; vgl. Bellinger, B.: =Auslese=. Dennoch muß vermutet werden, daß infolge des unterschiedlichen Sachziels die Aufgabenstellung zwischen den verschiedenen Wirtschaftsbereichen so voneinander abweicht, daß man zu Recht einen Einfluß des Wirtschaftssektors auf die Anforderungsstruktur annehmen kann. Vgl. auch Abschn. 4.2.3., S. 263 ff

2) Entsprechende Übersichten finden sich bei anderen Autoren; vgl. S.24, Fußnote 1

3) Scheuplein, H.: =Führungskräfte= S. 12

Beschränkt sich eine solche Darstellung nur auf die Sammlung von Anforderungskriterien, ohne etwas über deren Bedeutungs- bzw. Prioritätsunterschiede auszusagen, so gelten für die Verwendung der Ergebnisse für spezielle Führungsprobleme innerhalb der Wirtschaft dieselben Vorbehalte, wie sie zuvor für die eigenschaftstheoretischen Untersuchungen des Führungsproblems allgemein gemacht wurden.¹⁾ Das Ergebnis einer solchen allgemeinen, idealtypisierenden Erhebung wird das Bild einer "idealen Führungskraft" als eines gedanklich konzipierten "Supermenschen" sein. Kein Bewerber wird und muß im konkreten Einzelfall alle diese Merkmale gleichermaßen erfüllen. Versuche, idealtypische Merkmals-sammlungen den Erfordernissen der Unternehmenspraxis anzupassen, finden sich z.B. bei Faßbender und Abel. Faßbender stellt die Anforderungsstruktur für zwei Merkmalsgruppen: Fähigkeiten und Wissen als Funktion der Führungsebene dar.²⁾ Seine Gewichtungsverhältnisse beruhen auf einem Versuch von Scott, die Anforderungen in Abhängigkeit von der hierarchischen Stellung darzustellen.³⁾

Nach Abel müssen Führungskräfte Anforderungen in den folgenden drei Bereichen erfüllen: "Kenntnisse und Erfahrungen", "Funktionstüchtigkeit" und "Persönlichkeit".⁴⁾

In jedem Bereich unterscheidet er wiederum drei wichtige Anforderungsarten. Die drei Anforderungsarten eines Bereiches stellt Abel in einem "Drei-Anforderungs-System"⁵⁾ in Beziehung, eine Darstellungsweise, die er der physikalischen Chemie entlehnt. Dadurch läßt sich die Struktur jeder konkreten Führungsposition in einem Anforderungsbereich als ein Punkt bzw. als ein Bereich kennzeichnen. In Abbildung 2 wird diese Darstellungsweise am Beispiel der Synthese der Hauptanforderungen für mehrere Führungspositionen dargestellt.

1) Vgl. S. 38

2) Vgl. Faßbender, S.: =Führungskräfte= S. 74

3) Vgl. das Schaubild nach Scott, =Management= in: Faßbender, S.: =Führungskräfte= S. 73

4) Abel, M.: =Wirtschaftsführung= S. 37

5) Abel, M.: =Wirtschaftsführung= S. 42

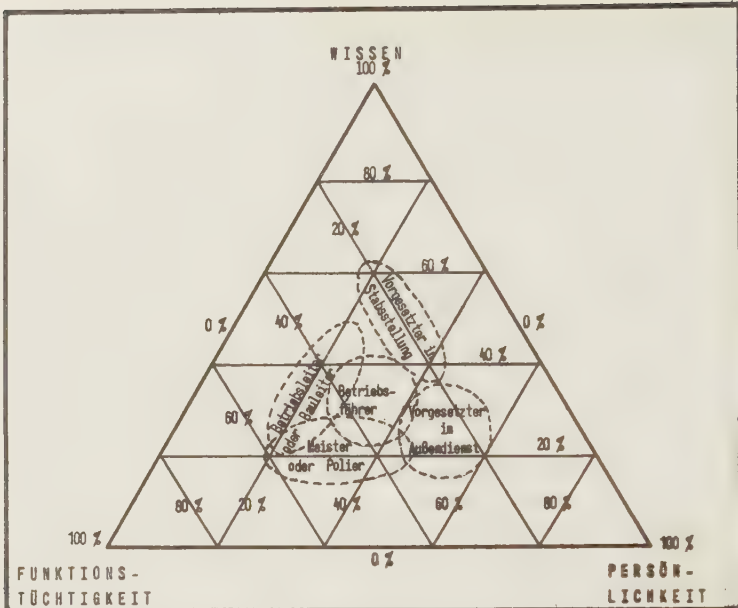


Abb. 2 "Drei-Anforderungs-System" von Abel am Beispiel der Synthese der Hauptanforderungen¹⁾

Dabei wird nur die relative Bedeutung des Merkmals innerhalb des jeweiligen Bereiches, nicht aber die absolute Höhe der Anforderungen erfaßt.²⁾ Die von Abel gewählte Methode zur idealtypischen Beschreibung der bereichsspezifischen Anforderungsstruktur ähnelt insofern der für die nachfolgende Untersuchung gewählten.

Aber auch diese praxisbezogene Darstellung hat wie alle idealtypischen Anforderungsdarstellungen, die auf deduktivem Wege gewonnen werden, nur hypothetischen Charakter; eine Verifizierung könnte nur durch eine empirische Erhebung erfolgen.

1) Abel, M.: =Wirtschaftsführung= S. 108

2) In einer anderen Darstellung erweitert Abel dieses zweidimensionale Drei-Anforderungs-System zu einem dreidimensionalen Anforderungsprisma, in dem er zusätzlich auch die stellenspezifische Höhe des Anforderungsniveaus berücksichtigt. Vgl. Abel, M.: =Ganzheitslehre= S. 14 f

Die zweite Gruppe der aus der Literatur bekannten Arbeiten über die Anforderungen an Führungskräfte im allgemeinen und an Spitzenkräfte im speziellen umfaßt realtypisierende Darstellungen. Sie sind das Ergebnis empirischer Erhebungen und werden auf induktivem Wege ermittelt.

Ein Teil von ihnen kann als personenbezogene Untersuchungen der Anforderungen an Führungskräfte bezeichnet werden. Diese Formulierung muß auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen, da die Behandlung von Anforderungen zuvor als eine stets stellenbezogene Betrachtung relevanter Wesenszüge definiert wurde. Dennoch gibt es in der Literatur Darstellungen über das Schaffen bekannter Wirtschaftsführer, in denen der Autor die Eigenschaften untersucht, die nach seiner Meinung für den Erfolg der jeweiligen Spitzenkraft ausschlaggebend waren, und anhand der geschichtlichen Beispiele anschließend Anforderungen an Spitzenkräfte ableitet.¹⁾ Diese historisch-biografischen Darstellungen erscheinen aus zwei Gründen ungeeignet für eine Aussage über die Anforderungen, die heute und in der Zukunft an Spitzenkräfte gestellt werden. Einerseits bleibt stets der Zweifel, ob der Autor die betreffende historische Persönlichkeit in ihren Wesenszügen objektiv dargestellt oder aber je nach persönlicher Einschätzung einzelner Wesenszüge über- bzw. unterbewertet hat. Andererseits kann das Ergebnis stets nur historisches Interesse haben, weil jeder berufliche Erfolg bzw. Mißerfolg nur in seinem zeitlichen Bezug verstanden werden kann, und Eigenschaften, die früher vorteilhaft waren, heute eherhinderlich sein können.

Als Ansatzpunkte für eine empirische Erhebung der Anforderungen, die heute und in Zukunft an Spitzenkräfte in Industrieunternehmen gestellt werden, bieten sich insbesondere folgende Möglichkeiten an:

1) Vgl. Gehrig, H.: =Persönlichkeit= S. 90 ff

- eine Auswertung von Auskünften über Spitzenkräfte,
- eine Auswertung von Stellenanzeigen, soweit sie sich auf Spitzenpositionen beziehen, im Stellenmarkt der über-regionalen Tageszeitungen,
- eine Auswertung von Stellenausschreibungen bei einer Institution, die sich mit der Vermittlung von Spitzenkräften befaßt, in der Bundesrepublik nur das "Büro Führungskräfte der Wirtschaft" als Teil der Zentralen Arbeitsvermittlung (ZAV) der Bundesanstalt für Arbeit.¹⁾ Ebenfalls könnten Stellenunterlagen bei einem Personal- oder Unternehmensberater, der Unternehmen bei der Auswahl von Spitzenkräften behilflich ist, auf die darin gestellten Anforderungen untersucht werden,
- eine Befragung von Personen, die die Aufgaben von Spitzenkräften in Unternehmen und deren spezifische Bedingungen und Probleme aus eigener Erfahrung oder nächster Nähe kennen.

Auskünfte über Spitzenkräfte werden z.B. von Kreditinstituten bei privaten, institutionellen oder gewerblichen Auskunftgebern eingeholt, um im Rahmen einer Kreditwürdigkeitsprüfung ein Bild von dem persönlichen und geschäftlichen Verhalten eines Kreditantragstellers und von seinen fachlichen und charakterlichen Stärken und Schwächen zu gewinnen.²⁾ Eine Auswertung der über Spitzenkräfte erteilten Auskünfte könnte also darüber Aufschluß geben, welche Merkmale von den Auskunftgebern als relevant angesehen werden. Diese soweit ebenfalls noch personenbezogene Untersuchung würde ermöglichen, von den als bedeutsam erachteten Persönlichkeitsmerkmalen auf die als wichtig betrachteten Anforderungsmerkmale zu schließen. Würde eine Eigenschaft positiv beurteilt, so könnte gefolgert werden, daß sie auch erforderlich ist; würde hingegen ein Wesenszug negativ eingeschätzt, so wäre sein Gegenteil relevantes Anforderungsmerkmal.

1) Vgl. Potratz, B.: =Fluktuation= S. 18 ff

2) Vgl. Hagenmüller, K.: =Bankbetrieb= S. 275

Müller-Schieke konnte in einer solchen Erhebung bei einem Kreditinstitut ermitteln, wie häufig einzelne Merkmale zur Beurteilung von Führungskräften herangezogen werden.¹⁾ Nicht zulässig wäre es aber gewesen, aus der Häufigkeit der Nennungen auf die stellenspezifische Bedeutung des einzelnen Merkmals schließen zu wollen.

Auch wenn es möglich gewesen wäre, die Bedeutung einzelner Merkmale für Spitzenpositionen auf diesem Wege zu ermitteln, so müßte dennoch berücksichtigt werden, daß unter dem speziellen Gesichtspunkt einer Kreditwürdigkeitsprüfung verschiedene Eigenschaften als Anforderungskriterien ein anderes Gewicht haben als bei einer generellen Betrachtung. Ferner muß auf die beschränkte Kompetenz der Auskunftgeber hingewiesen werden, die als außenstehende Dritte von der beurteilten Spitzenkraft meist nur einen kleinen Teil der wesentlichen Eigenschaften kennen und in ihrer Auskunft auch nur die anführen, die für eine Kreditwürdigkeitsprüfung relevant erscheinen.

Auch eine Untersuchung von Stellenangeboten für Spitzenkräfte kann bestenfalls zu einer umfassenden Sammlung von Anforderungsmerkmalen führen,²⁾ die in der Praxis Bedeutung haben; über die stellenspezifische Struktur der Anforderungen kann aber im einzelnen nichts ausgesagt werden. Jede informativ gut aufgebaute Stellenanzeige sollte neben Aussagen über das Unternehmen, die Position, die betrieblichen Leistungen für den Bewerber und die Bewerbungsart und -technik im besonderen auch etwas über die wesentlichen Anforderungen an den Bewerber aussagen.³⁾ Eine Untersuchung über die Häufigkeit, mit der einzelne Anforderungsmerkmale in Stelleninseraten genannt werden, zeigt aber, daß diese Angaben nur in

1) Vgl. Müller-Schieke, K.: =Persönlichkeit=

2) Für Beispiele solcher Untersuchungen, vgl. Bellinger, B.: =Auslese= S. 215 f; vgl. Fried, H.: =Stellenanzeige= S. 126 f

3) Vgl. o.V.: =Text= ohne Seitenangabe (dritte Seite)

relativ wenigen Anzeigen gemacht werden.¹⁾

Einen weiteren Ansatz zur empirischen Untersuchung der Anforderungen an Spitzenkräfte bieten Stellenangebote, die bei Personalberatern²⁾ oder dem "Büro Führungskräfte der Wirtschaft" vorliegen. Der Verfasser weiß aber aus eigener Anschauung, daß auch diese Unterlagen nicht erschöpfend über die Anforderungen an den gesuchten Stellenbewerber Auskunft geben und sich oft nur auf eine grobe Tätigkeitsbeschreibung beschränken.³⁾

Die bisher behandelten empirischen Untersuchungsansätze führen auf induktivem Wege zu einer Sammlung von Anforderungsmerkmalen, die bei einer systematischen Darstellung einen Anforderungskatalog ergeben.⁴⁾ Jedoch bleibt bei diesen empirischen Untersuchungen die Frage offen, ob auch mit dem jeweils gewählten Ansatz tatsächlich alle relevanten Merkmale erfaßt werden können. Die stellenspezifischen Ausprägungen einzelner Merkmale können auf diesem Wege in keinem Fall ermittelt werden. Aus der Häufigkeit der Nennungen läßt sich im Einzelfall lediglich ablesen, wie oft das einzelne Kriterium für bedeutsam gehalten wurde.

-
- 1) Vgl. o.V. =Text= ohne Seitenangabe (letzte Seite)
Der Untersuchung liegen 1.886 Stellenanzeigen aus
Wochenendausgaben der Zeitung: "Die Welt" zugrunde.
Davon enthielten Angaben über: Alter (25%), persönliche
Eigenschaften (26%), Vorbildung/Ausbildung (24%),
Kenntnisse (38%), Fähigkeiten (29%), Berufserfahrungen
(41%).
- 2) Von diesem Erfahrungshintergrund her beschreibt Schubart
die Anforderungen an Führungskräfte. Vgl. Schubart, M.:
=Vorstand= S. 835
- 3) Vgl. Potratz, B.: =Fluktuation= S. 47 ff.
Außerdem versuchte der Verfasser die Unterlagen eines
in Deutschland bekannten Personalberaters auszuwerten,
gab aber diesen Ansatz für eine empirische Erhebung von
Anforderungen auf, nachdem sich herausstellte, daß die
Unterlagen für diesen Zweck nicht ausreichten.
- 4) Vgl. Bellinger, B.: =Auslese= S. 218, Abb. 11

In der gegenwärtigen Betriebswirtschaftslehre wird der Methodenmonismus als unwissenschaftlich abgelehnt.¹⁾ Soweit die Problemstellung es gestattet, empfiehlt sich wissenschaftsstrategisch eine Verbindung von logisch - deduktiver und empirisch - induktiver Methode.²⁾ Auch die Themenstellung dieser Untersuchung läßt eine solche Verbindung als zweckmäßig erscheinen. So soll zuerst deduktiv ein Merkmalskatalog zusammengestellt werden, mit dem anschließend bei empirisch - induktivem Vorgehen versucht wird, die stellenspezifische Gewichtung der einzelnen Merkmale festzustellen und so die Anforderungsstruktur einzelner Stellen zu bestimmen. Mit dieser Strategie wird bei der nachfolgenden Erhebung vorgegangen. Dabei knüpft sie an die bisherigen Untersuchungen über die für Spitzenkräfte relevanten Anforderungsmerkmale an.

1.3.2. Zielsetzung der empirischen Erhebung

Trotz einer Vielzahl von Untersuchungen über relevante Anforderungsmerkmale und einiger Ansätze idealtypischer Strukturierungen³⁾ mangelt es bislang vor allem noch an empirischen Erhebungen über die Art und das Gewicht der in der Praxis für bedeutsam erachteten Anforderungsmerkmale.⁴⁾ Wenn Müller-Schieke feststellt, daß "eine Anforderungsstruktur, die -wenn auch nur für einen engen Bereich- allgemein gültig wäre, ... bislang empirisch jedoch nicht nach-

1) Vgl. Kosiol, E.: =Erkenntnisgegenstand= S. 133

2) Vgl. Heinen, E.: =Wissenschaftsprogramm= S. 213

3) Bellinger unterstellt in einem ersten Ansatz zur Strukturierung der von ihm als relevant ermittelten Kriterien, daß alle Merkmale gleichgewichtig sind, räumt dann aber ein, daß sich im konkreten Anforderungsfall Gewichtsunterschiede ergeben können. Vgl. Bellinger, B.: =Auslese= S. 217 f.

Auch Abel sieht die Anforderungsstruktur für den "Betriebsführer" -mit Ausnahme der Anforderungen bei Führungsfunktionen- als gleichgewichtig. Vgl. Abel, M.: =Wirtschaftsführung= S. 41, 87 und 103 ff

4) Vgl. Scheuplein, H.: =Führungskräfte= S. 12

gewiesen werden (konnte) "1), so liegt der Grund dafür vor allem darin, daß der Versuch bisher kaum gemacht wurde. In einzelnen Unternehmen werden zwar im Rahmen der Arbeitsbewertung auch Anforderungen an Spitzenkräfte ermittelt,²⁾ doch kann das für ein einzelnes Unternehmen gültige Ergebnis nicht ohne zusätzliche Untersuchungen verallgemeinert werden.

Eine empirische Erhebung mit dem Ziel, allgemeine Aussagen über die Anforderungen bei typischen Spitzenpositionen zu machen, muß deshalb mehrere Unternehmen erfassen.

Zwar hängt die Anforderungsstruktur einer Spitzenposition in erster Linie von der funktionalen Aufgabenstellung ab; sie wird aber außerdem von einer Vielzahl anderer Faktoren beeinflusst. Für eine empirische Erhebung empfiehlt es sich darum, durch die Themenstellung das Untersuchungsfeld so abzugrenzen, daß einige der möglichen Bestimmungsfaktoren in der Untersuchung als Parameter erscheinen und ihr Einfluß auf die Anforderungsstruktur unberücksichtigt bleiben kann.

Für diese Untersuchung werden durch die thematische Abgrenzung der Erhebung auf Industrieunternehmen in Berlin (West) der Wirtschaftsbereich, in dem die Unternehmen tätig sind, und das Wirtschaftssystem als Parameter gekennzeichnet.

Nach dieser Darstellung des für diese empirische Erhebung gewählten Rahmens sollen nun die einzelnen Untersuchungsziele dargestellt werden.

1) Müller-Schieke, K.-H.: =Entscheidung= S. 42

2) In einem Gespräch am 21.10.68 mit dem Leiter der Personalabteilung des IBM Werkes Berlin-Lichterfelde erhielt der Verfasser Einblick in ein Projekt der Abteilung Personalentwicklung, Psychologischer Dienst der IBM, mit dem versucht wird, alle Anforderungssituationen im Unternehmen -also in allen Führungsebenen und Funktionsbereichen- mit Hilfe von 60 Beurteilungskriterien bei jeweils unterschiedlicher Kombination und Gewichtung zu beschreiben. Ein weiteres Beispiel der Ermittlung der Anforderungsstruktur für Spitzenpositionen in einem Unternehmen findet sich bei Stöcker und Dirks. Vgl. Stöcker, G. - Dirks, H.: =Bewertungsverfahren= S. 69 ff

Die Arbeit soll für sieben typische Spitzenpositionen¹⁾ die relative Bedeutung einzelner Anforderungsmerkmale im Rahmen eines Anforderungsgesamts ermitteln und das Ergebnis in Form eines grafischen Anforderungsprofils darstellen.

Anschließend sollen die einzelnen Profile verglichen werden, um festzustellen, inwieweit sich die Merkmalsausprägungen für verschiedene Führungsbereiche gleichen oder unterscheiden. Läßt sich für ein Merkmal, z.B. das Geschlecht, die Bedeutung nicht sinnvoll quantitativ, z.B. als prozentualer Anteil eines Anforderungsgesamts, umschreiben, so wird es im Anschluß an die Anforderungsstruktur untersucht werden.

Ferner soll allgemein die Bedeutung einiger möglicher Einflußfaktoren der stellenspezifischen Anforderungsstruktur geprüft werden. Diese Einflußfaktoren können sich z.B. aus bestimmten Wesens- und Strukturcharakteristiken des einzelnen Industrieunternehmens oder aber aus der Umwelt des Unternehmens ergeben. Ergänzend zu dieser Meinungsbefragung wird untersucht werden, ob in den in der Erhebung erfaßten Unternehmen bereits die Voraussetzungen für die systematische Erfassung von Anforderungen bestehen, welche Techniken dafür verwendet werden und welche Organe letztlich über die Anforderungen an Spitzenkräfte entscheiden.

Aufgrund dieser Zielsetzung können bei der nachfolgenden empirischen Erhebung folgende Ergebnisse erwartet werden:

- eine Übersicht über die Voraussetzungen und Techniken der Anforderungsermittlung bei den erfaßten Unternehmen und über die Organe, die die Anforderungen an Spitzenkräfte festlegen.
- Anforderungsprofile für sieben typische Spitzenpositionen in industriellen Unternehmen und ein Vergleich, inwieweit sie identisch sind bzw. sich unterscheiden;

1) Vgl. S. 31

- eine allgemeine Vorstellung über die Bedeutung verschiedener Einflußfaktoren der stellenspezifischen Anforderungsstruktur;
- eine abschließende Einbeziehung des Ergebnisses der Untersuchung in den Zusammenhang der einzel- und gesamtwirtschaftlichen Problematik der optimalen Stellenbesetzung für Führungskräfte.

Soweit in der Literatur zu sehen, ist bisher eine derartige empirische, überbetriebliche Untersuchung über die Anforderungen an Spitzenkräfte nicht durchgeführt worden, so daß mit dieser Arbeit zum ersten Mal auf induktivem Wege das relative Gewicht relevanter Anforderungsmerkmale, d.h. die Anforderungsstruktur für einzelne typische Spitzenpositionen, ermittelt werden wird.

1.3.3. Interviewtechnik und Fragebogen

Nachdem die Zielsetzung festgelegt wurde, bleibt noch die weitere Aufgabe, eine geeignete Untersuchungsmethode zu finden.

Zuvor soll jedoch kurz auf die Frage eingegangen werden, welche Personenkreise überhaupt Vorstellungen von Anforderungen an Spitzenkräfte haben, um später aus ihnen die Gruppe auszuwählen, die für die empirische Erhebung am meisten kompetent ist.

Anforderungen an Führungskräfte stehen nicht objektiv fest. Sie sind stets das Ergebnis individueller Vorstellungen darüber, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und charakterlichen Eigenschaften u.a. derjenige haben soll, der aus der Sicht des Betrachters eine bestimmte Stelle zufriedenstellend ausfüllt. Das Urteil über die Bedeutung einzelner Anforderungsmerkmale für eine Position wird weitgehend von den Wertmaßstäben, Erfahrungen und dem Standpunkt des Urteilenden beeinflusst. Es ist denkbar, daß der Inhaber eines Unternehmens die Anforderungen an einen von ihm angestellten Geschäftsführer anders einschätzt als sie dieser selbst beur-

teilt. Davon können wiederum die Erwartungen seiner Kollegen in der Geschäftsführung oder aber die seiner Untergebenen abweichen. Schließlich kann ein außenstehender Dritter, z.B. ein Lieferant, Kunde oder Kreditgeber erneut andere Vorstellungen haben.

Jede dieser Betrachtungsweisen ist in gewisser Weise bedeutsam. Der Geschäftsführer in unserem Beispiel wird sich bemühen, den Anforderungen an seine Position so gerecht zu werden, wie er sie einschätzt. Der Eigentümer wird jedoch zur Beurteilung der Leistung des Geschäftsführers den eigenen Maßstab anlegen. Die Kollegen oder die Untergebenen bilden sich anhand ihrer Erwartungen ihre Meinung darüber, ob der Beurteilte ein "guter" Mann ist oder nicht; das gleiche gilt für außenstehende Dritte. Je weniger eindeutig eine Aufgabe umrissen ist bzw. eine Aufgabenstellung bekannt gemacht wird, desto mehr besteht die Gefahr, daß die Erwartungen Dritter von der Einschätzung des Stelleninhabers abweichen.

Um mit einer empirischen Erhebung zu einer möglichst klaren Aussage zu kommen, muß sichergestellt werden, daß

- der Befragtenkreis für die Aussage möglichst kompetent erscheint, d.h. aus persönlicher Erfahrung bzw. unmittelbarer Beobachtung Einblick in die Aufgabenstellung von Spitzenkräften hat,
- die Befragungsmethode so gewählt wird, daß die Aussagen vergleichbar sind und dennoch einzelne wichtige Aspekte, die eine Antwort verdeutlichen, nicht verloren gehen,
- im Hinblick auf einen möglichst großen Geltungsbereich der Ergebnisse die Anforderungen für Spitzenpositionen in Industrieunternehmen unterschiedlicher Größe und Branche ermittelt werden.

Anforderungen an Spitzenkräfte kann derjenige am besten beurteilen, der die Eigenarten der Aufgabenstellung aus eigener Anschauung oder zumindest aus nächster Nähe kennt. Am unmittelbarsten kennen die Spitzenkräfte in einem Unternehmen selbst die ihnen gestellten Aufgaben. Darüber hinaus könnten auch einzelne, dem Unternehmen nahe stehende Personen, z.B. Berater, Wirtschaftsprüfer, Direktoren der Hausbanken u.ä., befragt werden, ferner Mitglieder des Aufsichtsrates oder nicht geschäftsführende Eigentümer. Diese Personen stehen jedoch im Vergleich zu Spitzenkräften selbst dem Unternehmensgeschehen bereits ferner und kennen oft nur noch einen Ausschnitt davon. Da Spitzenkräfte den besten Überblick über die tatsächliche Aufgabenstellung in Spitzenpositionen haben, erscheinen sie als die kompetentesten Gesprächspartner für eine empirische Befragung über dieses Thema.

Aus diesen Ausführungen geht hervor, daß eine Befragung von Spitzenkräften ein aussichtsreicher Ansatz für eine empirische Erhebung von Anforderungsstrukturen wäre.

Als geeignete Methode für einen solchen Ansatz bietet sich die in der empirischen Sozialforschung seit langem verwandte Interviewtechnik an,¹⁾ die in diesem Forschungsbereich heute das wichtigste Instrument ist²⁾ und nach König bei richtigem methodischen Vorgehen auch sein "Königsweg"³⁾ bleiben wird. Sie erscheint auch für das spezielle Untersuchungsziel dieser Arbeit die geeignetste Methode, um zu differenzierten Aussagen zu gelangen.

Für die nachfolgende Untersuchung wurde das persönliche, standardisierte Interview gewählt.⁴⁾ Es erfordert im Vergleich zum schriftlichen Interview zwar einen höheren Ein-

1) Über die Interviewtechnik, vgl. König, R.: =Sozialforschung=; vgl. Maccoby, E.-Maccoby, N.: =Interview=; vgl. Cantril, H.-Rugg, D.: =Formulierung=; vgl. Goode, W.-Hatt, P.: =Fragebogen=; vgl. Sheatsley, P.: =Kunst=; vgl. Scheuch, E.: =Interview=.

2) Vgl. Scheuch, E.: =Interview= S. 136

3) König, R.: =Sozialforschung= S. 27; im Original hervor-
gehoben

4) Vgl. Scheuch, E.: =Interview= S. 140 ff

satz an Zeit und Geld, war aber in diesem Fall unbedingt erforderlich. Nur das persönliche Interview konnte garantieren, daß die angesprochene Spitzenkraft auch selbst antwortete und diese Aufgabe nicht z.B. an einen Assistenten delegierte. Hätte der Angesprochene aber nicht selbst geantwortet, so wäre das Interview wertlos gewesen, da mit ihm in erster Linie eine Meinung und nicht Fakten ermittelt werden sollten. Außerdem konnte der Verfasser als Interviewer vor Beginn der Befragung zusammen mit dem Gesprächspartner klären, welche Positionen der obersten und oberen Führungsebene des Unternehmens als Spitzenpositionen im Sinne dieser Untersuchung betrachtet werden konnten bzw. welche nicht. Nur so konnte wiederum sichergestellt werden, daß in der Untersuchung auch nur Anforderungen für Spitzenpositionen ermittelt wurden.

Die den einzelnen Fragen zugrundeliegenden Hypothesen beruhen auf Hinweisen in der Literatur¹⁾ oder entstanden aufgrund einiger nicht standardisierter Interviews mit Vermittlern von Führungskräften, Spitzenkräften, Eigentümern von Unternehmen und Leitern von Personalabteilungen und anderen sachkompetenten Persönlichkeiten.

Als Frageform wurde sowohl die Alternativ- als auch die Auswahlfrage benutzt.²⁾ Für die Antworten auf diese Fragen wurde ein Kompromiß gewählt, der die Vorteile der geschlossenen mit denen der offenen Fragestellung verbindet.³⁾ Zwar wurden die Fragen nur in geschlossener Form gestellt, d.h. für jede Frage zwei oder mehrere Antwortkategorien vorgegeben, aber es war durch das persönliche Interview möglich, zusätzliche Erklärungen und ergänzende Kommentare der Interviewpartner

1) Hinweise fanden sich in mehreren Untersuchungen über Führungskräfte, u.a.: vgl. Bellinger, B.: =Auslese=; vgl. Scheuplein, H.: =Führungskräfte=; vgl. Packard, V.: =Status=; vgl. Packard, V.: =Pyramidenkletterer=; vgl. Schubart, M.: =Tabu=

2) Vgl. Scheuch, E.: =Interview= S. 144 ff

3) Vgl. Scheuch, E.: =Interview= S. 144 ff

stenografisch festzuhalten. Dies entspricht der heute üblichen Praxis, verschiedene Frageformen zu mischen.¹⁾

Die Formulierung der Fragen selbst ist eine " 'Kunst' ",²⁾ für die es keine verbindlichen Normen gibt, sondern nur Regeln und Hinweise auf mögliche Fehler. Allerdings wurde versucht, die verschiedenen Hinweise und Empfehlungen der Literatur über Interviewtechnik³⁾ soweit wie möglich beim Aufbau des Fragebogens und bei der Befragung selbst zu beachten.

Zunächst wurde ein Entwurf des Fragebogens fertiggestellt und dieser mehreren Testpersonen vorgelegt, die alle selbst Führungskräfte der obersten und oberen Ebene waren. Dabei wurde geprüft, ob der Wortlaut der Fragen für den Interviewpartner eindeutig und in der Wirkung nicht suggestiv war. Ferner wurde kontrolliert, ob die Antwortkategorien alle wichtigen Möglichkeiten erschöpfend erfaßten und ob die Fragestellung psychologisch richtig gewählt war. Schließlich wurde noch der für das Interview erforderliche Zeitaufwand getestet. Aufgrund dieser Testbefragungen erwiesen sich noch verschiedene Umstellungen und Änderungen im Fragebogen als notwendig. Im Verlauf der Untersuchung werden, soweit dies zweckdienlich erscheint, an den jeweiligen Stellen solche Umstellungen bzw. Änderungen gekennzeichnet werden.

Der für die Interviews schließlich verwendete Fragebogen⁴⁾ gliedert sich in fünf Abschnitte:

- Einleitungsfragen in bezug auf das Unternehmen,
- Ermittlung der organisatorischen Voraussetzungen, Techniken und Organe, die im Unternehmen für die Bestimmung der Anforderungen an Führungskräfte bestehen.

1) Vgl. Scheuch, E.: =Interview= S. 147

2) Scheuch, E.: =Interview= S. 141

3) Vgl. S. 51, Fußnote 1

4) Vgl. Anlage 1, S. 319 ff

- Beurteilung der Anforderungsdynamik und -struktur und der Bedeutung anderer im Katalog nicht enthaltener Anforderungsaspekte,
- Beurteilung der Bestimmungsfaktoren der stellenspezifischen Anforderungsstruktur,
- Fragen zur Person des Interviewpartners.

Die Zusammenstellung der Fragenfolge stand weniger im Bemühen um einen logischen Zusammenhang als im Bemühen, die Fragefolge so zu wählen, daß der Befragte sich nicht vorzeitig gegen das Interview sperrte oder aber frühzeitig ermüdete und das Interesse verlor.

Der erste und der letzte Abschnitt klären lediglich den Bezugsrahmen und konnten zeitlich betrachtet sehr schnell beantwortet werden.

Die Fragen nach den Voraussetzungen, Organen und Techniken der Anforderungsermittlung stehen am Anfang, weil es sich dabei um objektiv feststellbare Tatbestände handelt, die der einzelne Befragte relativ schnell aufgrund seiner Kenntnisse des Unternehmens beantworten konnte.

Daran schließt sich unmittelbar mit einigen kurzen allgemeinen Einleitungsfragen über die Entwicklung des Anforderungsgesamts der für die Aufmerksamkeit der Interviewpartner anspruchsvollste Teil an: die Bitte um eine stellenspezifische Gewichtung des Anforderungskataloges. Dieser Teil erstreckte sich im zeitlichen Ablauf der Befragung meist vom Ende des ersten Drittels über das gesamte zweite Drittel der insgesamt erforderlichen Zeit. Er lag damit im Scheitelpunkt der "Spannungskurve der Aufmerksamkeit"¹⁾ der Befragten.

Im letzten Drittel folgen verschiedene Fragen, die zum Teil sehr wenig, zum Teil auch etwas mehr Zeit in Anspruch nahmen, insbesondere dann, wenn die Antwort für jeden Haupt-

1) Scheuch, E.: =Interview= S. 150

bereichsleiter im einzelnen erbeten wurde. Sie wurden wiederum nicht in logischer Folge angeordnet, sondern im Bestreben, durch einen Wechsel von schnell beantwortbaren und zeitaufwendigeren Fragen auch am Ende des Interviews die Aufmerksamkeit des Gesprächspartners noch aufrechtzuerhalten.

1.4. Gang der Untersuchung und Befragtenkreis

1.4.1. Untersuchungsverlauf

Der Fragebogen wurde im Sommer 1968 entworfen und getestet. Daran schloß sich die Erhebung selbst an und dauerte von Oktober 1968 bis Mitte Februar 1969.

Insgesamt wurden 62 Führungskräfte um ein Interview gebeten, von denen 50 befragt werden konnten; 49 Antworten wurden schließlich in die Untersuchung aufgenommen. Die relativ geringe Ausfallquote von 21% erklärt sich durch den besonderen Weg, auf dem die Interviewpartner angesprochen wurden und der im folgenden kurz dargestellt werden soll.

Da Spitzenkräfte in Industrieunternehmen im allgemeinen zeitlich sehr beansprucht sind, konnte nicht erwartet werden, daß es nur mit einer schriftlichen Anfrage möglich gewesen wäre, die für die Erhebung erforderliche Anzahl von Gesprächspartnern zu finden. Der Verfasser wandte sich darum zuerst an leitende Herren der Industrie- und Handelskammer Berlin und an Herren in Wirtschaftsverbänden sowie Behörden, die der Industrie nahestehen. Diese Personen machte er mit den Zielen der Untersuchung bekannt und bat sie anschließend, ihm Spitzenkräfte in Berliner Unternehmen als mögliche Gesprächspartner zu benennen und ihm zu gestatten, sich auf ihre Empfehlung hin an diese Herren mit der Bitte um ein Interview wenden zu dürfen. An diesen Personenkreis wurde dann ein Brief geschrieben,¹⁾ in dem der Verfasser sich auf die Empfehlung der jeweiligen Mittelsperson berief und kurz sein Anliegen darstellte. Bei dieser Gelegenheit

1) Vgl. Anlage 2, S. 337

wurde gleich darauf hingewiesen, daß das Interview mindestens eine Stunde dauern würde. Diese Zeit hatte sich in den Testbefragungen als unbedingt erforderlich erwiesen. Zwar lehnten einige der angeschriebenen Herren aufgrund dieses Hinweises ein Interview ab; dafür richteten sich die anderen aber auf die erforderliche Zeit ein, so daß die Befragung nicht unter Zeitdruck stand. Im Laufe der Befragungsaktion erhielt der Verfasser von einigen seiner ersten Gesprächspartner noch Empfehlungen zu anderen Spitzenkräften, die später ebenfalls interviewt werden konnten.

Wenn möglich wurde versucht, auf dem beschriebenen Wege ein Interview mit dem Mann an der Spitze zu vereinbaren. In dreißig Fällen war das möglich, in weiteren zwölf war ein Hauptbereichsleiter der obersten Führungsebene und in den restlichen sieben ein Hauptbereichsleiter der oberen Ebene Gesprächspartner für die Untersuchung.¹⁾

Es wurde angestrebt, Spitzenkräfte nur in Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten zu interviewen; dabei wurde unterstellt, daß von dieser Unternehmensgröße ab die Führungsspitze selbst schon arbeitsteilig organisiert ist, eine Vermutung, die sich im Verlauf der Untersuchung bestätigte. Zwei Unternehmen beschäftigten zur Zeit der Befragung weniger als 100 Menschen;²⁾ jedoch hatten beide vor Beginn der Rezession im Jahre 1967 noch über 100 Beschäftigte, und es war ihnen nach der Belebung der Konjunktur noch nicht wieder gelungen, den alten Personalstand zu erreichen. Die Organisation der Führung war aber während dieser Zeit unverändert geblieben.

Vor Beginn des Interviews wurde zusammen mit dem Interviewpartner anhand des Organisationsplanes geklärt, ob die Arbeitsteilung, die im Fragebogen als für Industrieunternehmen typisch unterstellt worden war,³⁾ der der Führungsspitze des jeweiligen Unternehmens entsprach. Ferner wurde geprüft, ob

1) Vgl. S. 67 Abb. 8

2) Vgl. S. 61 Abb. 4, Spalte 6

3) Vgl. S. 31

alle Führungskräfte in der Unternehmensspitze als Spitzenkräfte im Sinne dieser Untersuchung bezeichnet werden konnten. Damit sollte sichergestellt werden, daß in der anschließenden Erhebung nur Anforderungen an Spitzenführer und nicht an hochgestellte Fachspezialisten ermittelt wurden.

Anforderungen wurden in jedem Unternehmen nur für die Hauptbereichsleiterstellen erfragt, deren Aufgabenstellung sowohl personale Führungs- wie auch sachliche Leitungsaufgaben umfaßte.¹⁾ Stand der Leiter eines der hier betrachteten Funktionsbereiche zwar hierarchisch auf der oberen Ebene, waren ihm aber selbst keine oder nur so wenig weitere Mitarbeiter unterstellt, daß seine Aufgabenstellung fast ausschließlich nur sachlichen Bezug hatte, so wurde er als Fachspezialist ohne wesentliche Führungsverantwortung und damit nicht als Spitzenkraft im Sinne der Untersuchung angesehen. Im Einzelfall wurde ein Hauptbereichsleiter immer dann als Spitzenkraft betrachtet, wenn zwischen ihm und den in seinem Bereich ausführend Tätigen mindestens noch eine weitere Führungsebene existierte, er selbst also im wesentlichen unmittelbar nur Führungskräfte führte. Sofern eine Spitzenkraft mehreren Hauptbereichen im Sinne dieser Untersuchung vorstand, wurden die Anforderungen nur in bezug auf den Funktionsbereich ermittelt, dem nach Ansicht des Gesprächspartners in diesem Fall die größte Bedeutung zukam.

Andererseits gab es gelegentlich in einem Unternehmen für einen Hauptbereich zwei Spitzenkräfte, z.B. dann, wenn der Fertigungsbereich organisatorisch in zwei Hauptbereiche unterteilt war, denen jeweils eine Spitzenkraft vorstand. In diesem Fall wurde für den betreffenden Hauptbereich nur eine Nennung erbeten.

1) Vgl. die Definition der Spitzenkraft, Abschn. 1.2.1., insbes. S. 30 ff

Aus diesen Erläuterungen erklärt sich, weshalb bei insgesamt 49 ausgewerteten Interviews unterschiedlich oft Antworten für die einzelnen Spitzenpositionen ermittelt wurden. Die Anzahl der für jede Position erhaltenen Antworten geht aus der folgenden Abbildung hervor:

Position (Lt.HB.=Leiter des Hauptbereichs)	Positions- kurzbezeichnung ¹⁾	Anzahl der Antworten
Mann an der Spitze	MaS	48 ²⁾
Lt.HB. Materialwesen	Mat	16
Lt.HB. Herstellung	Her	44 ²⁾
Lt.HB. Verkauf	Vkf	40 ²⁾
Lt.HB. Finanz- und Rechnungswesen, einschließlich der allgemeinen Verwaltung	FuR	37
Lt.HB. Forschung und Entwicklung	FuE	17
Lt.HB. Personal- und Sozialwesen	PuS	17

Abb. 3 Anzahl der Antworten zu den einzelnen Spitzenpositionen der Befragung.

- 1) Diese Kurzbezeichnungen werden in allen folgenden Abbildungen verwandt.
- 2) Für diese Positionen liegt die Anzahl der Antworten bei der Katalogsgewichtung um jeweils eine Nennung niedriger, weil ein Gesprächspartner es ablehnte, den Katalog zu gewichten, alle anderen Fragen aber beantwortete.

Aufgrund der vielfältigen Verflechtungen von Unternehmen kam es gelegentlich vor, daß ein befragter Unternehmensleiter mehreren Unternehmen zugleich vorstand. In diesen Fällen wurde der jeweilige Interviewpartner gebeten, sein nach der Beschäftigtenzahl größtes Unternehmen als Bezugsbasis für die Anforderungsgewichtung zu wählen.

Die Befragung beschränkte sich auf Spitzenkräfte in Berliner Industrieunternehmen. Als Berliner Unternehmen wurden nur solche gerechnet, deren Sitz zum Zeitpunkt der Befragung in Berlin war und bei denen auch mindestens ein Mitglied der Geschäftsführung seinen Sitz in Berlin hatte. Diese Einschränkung erschwerte die Befragung in gewisser Hinsicht, da damit die Leiter einer Reihe großer Produktionsstätten in Berlin, die zu Unternehmen mit Sitz in der Bundesrepublik gehören, nicht als Interviewpartner in Frage kamen.

Schließlich sei noch der für das einzelne Interview erforderliche Zeitaufwand erwähnt. Er lag im Mittel bei 95 Minuten¹⁾ und schwankte zwischen 55 und 160 Minuten.

Der besondere Weg der Kontaktaufnahme mit den Interviewpartnern legt den Verdacht nahe, daß in der Untersuchung vielleicht Unternehmen bestimmter Branchen und Größe bevorzugt berücksichtigt bzw. nur Spitzenkräfte einer bestimmten Gruppe angesprochen wurden.

Aus diesem Grunde soll noch kurz auf die charakteristischen Merkmale der Unternehmen, auf die im folgenden Bezug genommen wird, und im Anschluß daran auf die Struktur des Befragtenkreises eingegangen und gezeigt werden, daß dieser Verdacht weitgehend unbegründet erscheint.

1) Damit lag der durchschnittliche Zeitaufwand innerhalb der Grenzen, die heute für Interviews als vom Befragten her unproblematisch und deshalb zulässig gelten.
Vgl. Scheuch, E.: =Interview= S. 151

1.4.2. Charakteristik der befragten Unternehmen

In Abbildung 4 ist das Ergebnis einer vom Statistischen Landesamt Berlin im Jahre 1962 durchgeführten, aber nicht veröffentlichten Erhebung über die Struktur der Berliner Industrieunternehmen wiedergegeben.¹⁾ Danach gab es in diesem Jahr in Berlin (West) insgesamt 2.175 Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten, von denen 405 Unternehmen 100 und mehr Personen beschäftigten. In der vorliegenden Untersuchung wurden 44 Unternehmen der Industrie (ohne Bauindustrie) mit mehr als 100 Beschäftigten erfaßt, das sind ca. 11% aller Unternehmen dieser Größenklasse. Die Verteilung der befragten Unternehmen auf Branchen und Größenklassen läßt sich ebenfalls aus Abbildung 4 erkennen.

In Abbildung 5 wird die Verteilung der befragten Unternehmen auf Industriesektoren mit der entsprechenden Struktur der Berliner Industrie verglichen. Daraus ergibt sich, daß alle Sektoren in etwa gleichermaßen berücksichtigt wurden.

1) Diese Aufstellung wurde dem Verfasser von der Abteilung Industrie des Statistischen Landesamtes Berlin freundlicherweise zur Einsicht und Auswertung überlassen.

Im Rahmen der Industrieberichterstattung ist in der Beschäftigtengrößenstruktur stets die örtliche Betriebsstätte und nicht das Unternehmen Erhebungseinheit. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): =Jahrbuch 1968= S. 202 f; im Statistischen Jahrbuch Berlin ist jedoch nicht einmal diese Aufstellung enthalten. Vgl. Statistisches Landesamt Berlin (Hrsg.): =Jahrbuch= S. 164 ff.

Da eine Spitzenkraft an der Spitze eines Unternehmens steht, zu dem u.U. viele Betriebsstätten gehören können, ist für eine Darstellung der Beschäftigtengrößenstruktur im Rahmen dieser Untersuchung nicht der örtliche, sondern nur der wirtschaftlich-rechtliche Begriff des Industriebetriebes, d.h. das Unternehmen, als Bezugseinheit sinnvoll. Über die Definition des Betriebes und des Unternehmens im Sinne der Erhebungen des Statistischen Bundesamtes, vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): =Jahrbuch 1968= S. 192

(1)	(2)	(3)	Beschäftigtengrößenklassen											(15)
			(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(14)		
Lfd. Zeile	Industriegruppe	Ind.-	10	20	50	100	200	300	400	500	1000	5000	Gesamt	
d. Bericht-		Sek-	19	49	99	199	299	399	499	999	4999	und	100 u.	
erstättg.		tor.										mehr	mehr	
22	Mineralölverarbeitung	A		1		1							1	
25	Steine und Erden	A	13	15	9	3	2		(1)	1	1 (1)		6 (1)	
28	NE-Metalle, Metallgießerei	A	1	4	4	7							1 (1)	
29	Eisen- u. Stahlgießerei	A	4	12	7	5							8	
30	Zieherei u. Stahlverformung	A	23	21	8	10							6 (1)	
31	Stahl- u. Waggonbau	B	16	29	15	35	7	2	2	2 (1)	2	1	26 (1)	
32	Maschinenbau	B	46	62	30	35 (3)	12 (1)	6 (2)	4	6 (3)	7 (3)	1	71 (12)	
33	Fahrzeugbau	B	3	7	1	4		1		1	1		7	
34	Schiffbau	B												
36	Elektrotechnik	B	43	58	28 (1)	23 (2)	1	7 (2)	3	3 (1)	6	4 (3)	1 (8)2	
37	Feinmechanik u. Optik	B	24	28	10 (1)	7	2						50 (2)	
38	Eisen-, Blech- u. Metallwaren	B	38	48	15	9 (1)	5 (1)			1 (1)			9 (2)	
39	Musikinstrumente u. Spielwaren	C	5	9	1	2			1 (1)				15 (3)	
40	Chemie	A	43	39	16	12 (1)	2	2	1	1 (1)	2 (1)	1	21 (3)	
51	Feinkeramik	C			2	1	1		(1)	1			2 (1)	
52	Glas	C	9	3	4	1		1					2	
53	Sägewerke u. Holzbearbeitung	C	1	2	1								6	
54	Holzverarbeitung	C	36	24	11	6							16	
55	Papierherzeugung u. -verarbeitung	C	37	38	16	11	3	1					30 (3)	
57	Druck	C	58	61	29	18	7 (1)	2	1	1	2 (2)		8	
58	Kunststoffverarbeitung	C	30	27	12	8							5	
59	Gummi- u. Asbestverarbeitung	A	5	5	4	2	2	1					2 (2)	
62	Lederverarb., Schuhherstellg.	C	13	19	9	2							7 (3)	
63	Textil	C	28	31	7	4 (1)	2						64 (3)	
64	Bekleidung	C	117	152	65	41 (2)	10	8	2	3 (1)	1 (1)		33 (4)	
68	Ernährungsindustrie	D	73	61	40	15	4 (1)	7 (1)	2 (1)	2	3 (1)		5	
69	Tabakverarbeitung	D	1			1		3	1					
	Insges. (befragte Unternehmen)		667	759	344 (2)	227 (11)	64 (5)3	43 (5)	17 (5)3	22 (9)3	25 (9)	7 (3)	405	

- 1) A - Grundstoff- u. Produktionsgüterindustrie
 B - Investitionsgüterindustrie
 C - Verbrauchsgüterindustrie
 D - Nahrungs- u. Genussmittelindustrie
 2) ohne befragte Unternehmen in Spalte 6
 3) einschl. 1 Unternehmen der Baugindustrie

Abb. 4 Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen in Berlin (West) 1962
 (Werte in Klammern zeigen die Verteilung der durch die Interviews erfaßten Unternehmen)

Kenn- zeichen lt. Abb. 4 Sp. 3	Industriesektor	Industrie - unternehmen > 100 Beschäf- tigte in Berlin(West) lt. Abb. 4 Sp. 15	Befragte Unternehmen > 100 Beschäf- tigte 1)	
			Anzahl	% von (3)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A	Grundstoff- und Produktionsgüter- industrie	48	5	10,4
B	Investitions- güterindustrie	179	24	13,4
C	Verbrauchs- güterindustrie	140	11	7,9
D	Nahrungs- und Ge- nußmittelin- dustrie	38	4	10,5
	Sonstige (Bauindustrie)	unbekannt	(3) ²⁾	
	Gesamt A - D	405	44 + (3) ²⁾	10,9

Abb. 5 Verteilung der befragten Unternehmen auf Industrie-
sektoren

1) Ohne zwei Unternehmen mit < 100 Beschäftigten

2) Klammerangaben: Unternehmen der Bauindustrie

Vergleicht man hingegen in Abbildung 6 die Beschäftigten-
größenstruktur der Erhebung mit der der Berliner Industrie,
so zeigt sich, daß in der Untersuchung die Gruppe der
Unternehmen von 100 - 499 Beschäftigten im Vergleich zu den
anderen unterrepräsentiert ist. Dieses Ungleichgewicht wurde
bewußt in Kauf genommen, weil in bestimmten Positionen, wie
z.B. in der Leitung des Hauptbereichs Forschung und Ent-
wicklung, Spitzenkräfte erst in Unternehmen der Mittel- und
Großindustrie zu finden sind.

Unternehmens- größe (Beschäftigte)		Unternehmen >100 Beschäf- tigte in Ber- lin (West) lt. Abb.4, Sp.15	Befragte Unternehmen >100 Beschäftigte ¹⁾			
(1)	(2)		Absolut	% von	Absolut	% von
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
100 - 499	100 - 499	351	24 (2) ²⁾	6,8	24 (2) ²⁾	6,8
500 - 999	500 - 999	22	8 (1) ²⁾	40,8	8 (1) ²⁾	37,0
1000 - 4999	1499 ----- 1500	25	9	32,0	----- 12	
>5000		7	3	42,8		
Gesamt			44 (3) ²⁾	10,9	44 (3) ²⁾	10,9

Abb. 6 Verteilung der befragten Unternehmen auf
Beschäftigtengrößenklassen

- 1) Ohne zwei Unternehmen mit <100 Beschäftigten
2) Klammerwerte: Unternehmen der Bauindustrie

In Abbildung 7 sind die erfaßten Unternehmen nach der Höhe des Jahresumsatzes, einem weiteren, wichtigen Beurteilungskriterium der Unternehmensgröße, und nach der Rechtsform des Unternehmens aufgeteilt. Daraus geht hervor, daß in der Untersuchung der stark mittelständische Charakter der Berliner Industrie gut widergespiegelt wird. So überwiegen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 1 bis 50 Mio DM (75,5% aller erfaßten Unternehmen); ebenfalls überwiegen die für die mittelständische Industrie, insbesondere für Eigentümer-Unternehmen, typischen Gesellschaftsformen: GmbH, GmbH & Co KG, AG & Co KG, OHG (73,5% der erfaßten Unternehmen).

Wenn die Befragten und damit die Unternehmen, für die die Anforderungen an Spitzenkräfte ermittelt wurden, auch nicht durch eine Zufallsauswahl gefunden wurde so zeigt die Struktur der in der Erhebung erfaßten Unternehmen in bezug auf die Branche, Beschäftigtenzahl, Umsatz und Rechtsform, daß nicht einseitig ein bestimmter Kreis bevorzugt erfaßt wurde, sondern daß in der Erhebung die Vielfalt und die Strukturbesonderheiten der Berliner Industrie widergespiegelt werden.

Für die Ergebnisse dieser Erhebung kann zwar nicht der Anspruch erhoben werden, daß sie im strengen statistischen Sinne repräsentativ sind, aber zumindest konnte gezeigt werden, daß im Vergleich zwischen Untersuchungsgesamtheit und Berliner Industrie keine hervorstechenden strukturellen Verschiebungen bestehen.

Weiterhin muß noch geprüft werden, ob der Befragtenkreis eine bestimmte Gruppe von Spitzenkräften bevorzugt erfaßt, so daß aus diesem Grunde Vorbehalte gegen die Aussagen erhoben werden könnten.

Rechtsform der befragten Unternehmen		Jahresumsatz						
		bis 1	1-10	11-50	51-100	101-500	501 u. mehr	Summe
Kapitalgesellschaften	AG		2	2	1	2	2	9
	GmbH		3	8	3	1	2 ⁺)	17
Personalgesellschaften	CHG		3	2				5
	KG		4	3				7
	GmbH & Co. KG AG & Co. KG		1	5	1			7
Einzelunternehmer			2	1				3
Eigenbetrieb			1					1
Summe			16	21	5	3	4	49

+) konsolidierter Umsatz

Abb. 7 Befragte Unternehmen nach Rechtsform und Umsatzgröße

1.4.3. Charakteristik der befragten Spitzenkräfte

Die Abbildungen 8 und 9 geben Aufschluß über die relevanten Charakteristika des Befragtenkreises.

Von den befragten Spitzenkräften gehörten 42 zur obersten Führungsebene, waren also Mitglied des geschäftsführenden Organs der Gesellschaft, die restlichen sieben gehörten zur oberen Führungsebene. Von den Führungskräften der obersten Ebene waren 22 Inhaber oder Mitinhaber des Unternehmens, in dem sie tätig waren, die anderen 20 waren nicht oder nur unwesentlich am Kapital ihres jeweiligen Unternehmens beteiligt.

Diese doppelte Legitimationsbasis ist typisch für Unternehmen in einer Wirtschaftsordnung, die das private Eigentum an den Produktionsmitteln anerkennt. Ein Eigentümer hat die Möglichkeit, die Geschäftsführung zu übernehmen, ohne daß er zuvor einen Leistungsnachweis erbringen muß. Eine angestellte Spitzenkraft muß jedoch stets zuvor ihre Qualifikation gegenüber dem Organ, das sie beruft, nachweisen.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Führungslegitimation und hierarchischer Stellung in der Unternehmensspitze, so zeigt sich, daß Eigentümer bzw. Miteigentümer stets Positionen auf der obersten Ebene bekleideten. Dies entspricht der allgemein zu beobachtenden Praxis, daß die Eigentümer bzw. ihre Erben in den hierarchischen Führungsstufen unterhalb der obersten Führungsebene, wenn überhaupt, nur kurz tätig sind und in der Regel außerhalb des für angestellte Führungskräfte geltenden Leistungswettbewerbs in die Unternehmensspitze einrücken.

Betrachtet man in Abbildung 9 das Alter der befragten Spitzenkräfte, so fällt auf, daß die Generation bis 45 Jahre relativ stark, die zwischen 46 und 65 Jahre dafür nur verhältnismäßig schwach vertreten war. Nach einer Untersuchung der Altersstruktur von Unternehmensleitern in der Bundesrepublik stellt Kruk fest, daß der Altersmedian für Vorstandsmitglieder bei 58 Jahren, für GmbH-Geschäftsführer bei 57 Jahren und bei selbständigen Unternehmern bei 58 Jahren liegt.¹⁾

1) Vgl. Kruk, M.: =30.000= S. 40

Führungsebene		Oberste Ebene			Obere Ebene			Summe
Rechtsform des Unternehmens	Legitimation	Alleiniger Inhaber	Mitinhaber	Angestellte Führungskraft Nicht-Inhaber	Alleiniger Inhaber	Mitinhaber	Angestellte Führungskraft Nicht-Inhaber	
Kapital- gesellschaften	AG		1	7			1	9
	GmbH	2	4	8			3	17
Personal- gesellschaften	OHG	2	2	1				5
	KG	2	3	1			1	7
	GmbH & Co KG AG & Co KG		4	2			1	7
Einzelunternehmer		2					1	3
Eigenbetrieb				1				1
Summe		8	14	20			7	49

Abb. 8 Befragtenkreis nach hierarchischer Stellung in der Führungsspitze,
Führungslegitimation und Rechtsform der jeweiligen Unternehmungen

Führungs- legitimation	Lebensalter								Schulbildung			Fachausbildung (Endstufe)				Auslandsberührung		Berufliche Entwicklung										
	bis 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	66 - 70	Über 70	Volksschule	Mittlere Reife	Abitur	Lehre	Fachschule	allgemein- schulisches Hochschul- studium	Hochschul- studium	Hochschul- studium und Promotion	Auslands- erfahrung bis 45 Jahre	Keine Aus- landsberührung bis 45 Jahre	Berufl. Tätig- keit (Jahre)	davon im letz- ten Jahre	Wechsel des Unternehmens						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
angestellte Führungskraft	27	5	6	5	3	2	5	-	1	-	4	22	4	3	1	12	7	10	4	6	7	19,3	11,9	7	6	7	1	3
	8	-	1	-	2	-	2	-	3	2	3	3	1	5	1	--	1	--	1	1	6	34,0	31,5	5	-	1	2	-
Eigentümer	14	6	1	-	3	1	1	1	1	--	3	11	1	5	1	4	3	3	3	4	4	19,4	15,3	7	2	4	1	-
	49	11	8	5	5	8	1	2	4	3	10	36	6	13	3	16	11	13	8	11	17		19	8	12	4	3	3

Abb. 9 Alter, Ausbildung und berufliche Entwicklung der Befragten je nach Führungslegitimation
(Angaben, soweit nicht anders angegeben, in Personen)

Offenbar ist also die Generation bis zu 45 Jahren, zu der 49% aller Befragten gehören, in der vorliegenden Untersuchung stärker vertreten als im Durchschnitt bei Spitzenkräften in der Bundesrepublik.¹⁾

Bei den durch Eigentum an das Unternehmen gebundenen Personen fällt der relativ hohe Anteil derjenigen auf, die jünger als 35 Jahre, und derjenigen, die über 66 Jahre alt waren. Dies kann als Beweis für die bereits geschilderten besonderen Berufsbedingungen bei diesem Personenkreis angesehen werden,²⁾ d.h. dafür, daß Eigentümer-Unternehmer meist schneller in die Geschäftsführung aufsteigen und oft noch über das 65. Lebensjahr hinaus dort bleiben, weil sie im Gegensatz zu einer angestellten Führungskraft niemand zwingen kann, in den Ruhestand zu treten.

Weiterhin geht aus Abbildung 9 hervor, daß die befragten angestellten Führungskräfte im Durchschnitt ein höheres Bildungsniveau aufwiesen als die Eigentümer-Unternehmer, eine Tatsache, die allgemein in der Bundesrepublik beobachtet werden kann.³⁾

Von den befragten angestellten Spitzenkräften hatten das Abitur 81,5% gegenüber 63,7% bei Eigentümer-Unternehmern und eine abgeschlossene Hochschulbildung ohne oder mit Promotion 70,4% gegenüber 36,4% bei Eigentümer-Unternehmern.

Die Abbildung 9 zeigt weiterhin, ob die Befragten sich zum Zwecke der Ausbildung im Ausland aufgehalten hatten oder nicht.

1) Allerdings muß dabei bedacht werden, daß der Kreis der von Kruk erfaßten Personen sich nicht mit dem der Spitzenkräfte ganz deckt, weil Kruk auch Mitglieder des Aufsichtsrates, dafür aber nicht Führungskräfte der oberen Ebene einbezieht. Außerdem erstreckt sich seine Untersuchung auf alle Wirtschaftsbereiche und nicht nur auf die Industrie. Vgl. Kruk, M.: =30.000= S. 11 ff

2) Vgl. S. 66

3) Vgl. Kruk, M.: =30.000= S. 56

Das Ergebnis spricht dafür, daß die jüngere Generation bereits in größerem Umfang international geprägt ist als die Ältere.

Schließlich wurden noch Kenndaten der beruflichen Entwicklung, u.zw. die Dauer der beruflichen Tätigkeit insgesamt im jeweiligen Unternehmen speziell und die Anzahl der Unternehmenswechsel erfragt. Die Dauer der beruflichen Tätigkeit wird bei einem gegebenen Lebensalter um so kürzer sein, je länger die Ausbildung war. Es überrascht darum nicht, daß die alleinigen Inhaber durchschnittlich die längste Berufserfahrung hatten, weil sie einerseits in den oberen Altersgruppen den höchsten Anteil stellten und andererseits das geringste durchschnittliche Bildungsniveau aufwiesen.

Das Verhältnis von Gesamtzeit beruflicher Tätigkeit zu der im jeweiligen Unternehmen verbrachten Zeit und die Anzahl der Unternehmenswechsel zeigen ferner, daß die Mobilität von angestellten Spitzenkräften im Vergleich zu solchen, die durch Eigentum an ein Unternehmen gebunden sind, sehr viel größer ist.

2. VORAUSSETZUNGEN, TECHNIKEN UND ORGANE BEI DER ERMITTLUNG VON ANFORDERUNGEN AN SPITZENKRÄFTE

Bevor die stellenspezifischen Anforderungen für verschiedene Spitzenpositionen ermittelt werden, wird im folgenden Kapitel untersucht, ob bei den in der Erhebung erfaßten Unternehmen die Voraussetzungen für die systematische Ermittlung der wesentlichen Anforderungsaspekte bei Spitzenpositionen vorlagen und gleichzeitig welche Techniken dafür eingesetzt wurden. Zum Abschluß des Kapitels wird dann noch geprüft, welche Organe auf die Besetzung von Spitzenpositionen und damit letztlich auf die endgültige Bestimmung der relevanten Anforderungen Einfluß nehmen. Das zweite Kapitel behandelt also den Teil des Fragebogens, in dem untersucht wird, inwieweit in den erfaßten Unternehmen Unterlagen für die systematische Personalpolitik bei Spitzenkräften vorhanden sind.

Im Unterschied zu den beiden anschließenden Kapiteln 3 und 4, in denen ausschließlich die persönliche Meinung der Gesprächspartner über die Anforderungen in bestimmten Positionen ermittelt wird, sollen im folgenden zweiten Kapitel Tatsachen im Zusammenhang mit der systematischen Anforderungsermittlung bei Führungspositionen untersucht werden. Dabei soll geprüft werden, in wievielen Unternehmen die Ermittlung von Anforderungen für Führungspositionen, insbesondere der in der Unternehmensspitze, formalisiert ist oder wenn nicht, welche Gründe nach Auffassung der Interviewpartner dem entgegen stehen.

Das Ergebnis dieses Kapitels wird am Ende der Untersuchung ermöglichen, die Voraussetzung für eine systematische Bestimmung der Anforderungen an Spitzenkräfte in einzelnen Unternehmen festzulegen und gleichzeitig helfen, die Ausichten dafür real einzuschätzen.

Darüber hinaus könnte es sinnvoll erscheinen, die Frage zu stellen, ob die Meinungen der Interviewpartner über die stellenspezifischen Anforderungen in irgendeiner Beziehung zum faktischen Teil der Befragung stehen etwa derart, daß die Interviewpartner, in deren Unternehmen auch die Anforderungen an Spitzenkräfte systematisch ermittelt werden, allgemein die Gewichte einzelner Merkmale anders setzen als die Befragten, in deren Unternehmen dies nicht geschieht.

Für eine Auswertung der Ergebnisse der Meinungsbefragung in Abhängigkeit vom faktischen Teil der Erhebung erwies sich die Befragungsgesamtheit jedoch zu klein, um noch sinnvolle Ergebnisse zu zeigen. Deswegen werden der faktische Teil des Fragebogens und die Meinungsbefragung getrennt ausgewertet und eine Verbindung zwischen beiden Teilen nicht gesucht.

Im folgenden wird einleitend zunächst die Stellung der Anforderungsermittlung im kybernetischen System der Besetzung von Spitzenpositionen bestimmt und anschließend daran gezeigt, inwieweit in den befragten Unternehmen die dafür erforderlichen Informationen bereits systematisch ermittelt werden.

2.1. Anforderungsermittlung im kybernetischen System der Besetzung von Spitzenpositionen

Einleitend wurde das System der Stellenbesetzung allgemein dargestellt und gezeigt, daß dabei der Ermittlung der Anforderungen besondere Bedeutung zukommt.¹⁾ Mit ihr wird der Maßstab für die Eignungsbewertung von Stellenbewerbern und eine Unterlage zur Planung von Fördermaßnahmen geschaffen.

Es erscheint zweckmäßig, auch die Bedeutung der Voraussetzungen, Techniken und Organe der Anforderungsermittlung im Systemzusammenhang zu erörtern. Dabei soll noch einmal

1) Vgl. S. 18 ff

auf die grundlegende Bedeutung der stellenspezifischen Anforderungsermittlung und auf den Zusammenhang zwischen den verschiedenen in diesem Kapitel behandelten Aspekten eingegangen werden. Für die Abbildung der Systemzusammenhänge wird in Anlehnung an Bellinger das aus der Kybernetik bekannte Regelkreismodell verwendet.¹⁾ Bellinger stellt mit einem solchen kybernetischen Modell modelltheoretisch die gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge zwischen der Nachfrage und dem Angebot von Geschäftsleiterstellen dar.²⁾ Er benutzt zur Beschreibung aller dabei relevanten Aspekte ein Zwei-Kreis-Regelschema, wobei der erste Kreis die Besetzung der Geschäftsleiterstellen und der zweite, mit dem ersten über dessen Stellgröße verbunden, das Begabungsreservoir regelt.³⁾

Für eine Darstellung, aus der vor allem die Bedeutung der Anforderungsermittlung hervorgeht, kann das Begabungsreservoir, d.h. der personenbezogene Aspekt der Eignungsanpassung und -reserve unberücksichtigt bleiben, so daß die Darstellung Bellingers für den hier angestrebten Zweck auf ein Ein-Kreis-Regelschema beschränkt werden kann.

1) Über die Zusammenhänge im kybernetischen System des Regelkreises im allgemeinen: vgl. Klaus, G. (Hrsg.): =Kybernetik= S. 521 ff; vgl. Müller, A. (Hrsg.): =Kybernetik= S. 132 ff

2) Vgl. Bellinger, B.: =Auslese= S. 205 ff

3) Vgl. Bellinger, B.: =Auslese= S. 208 ff

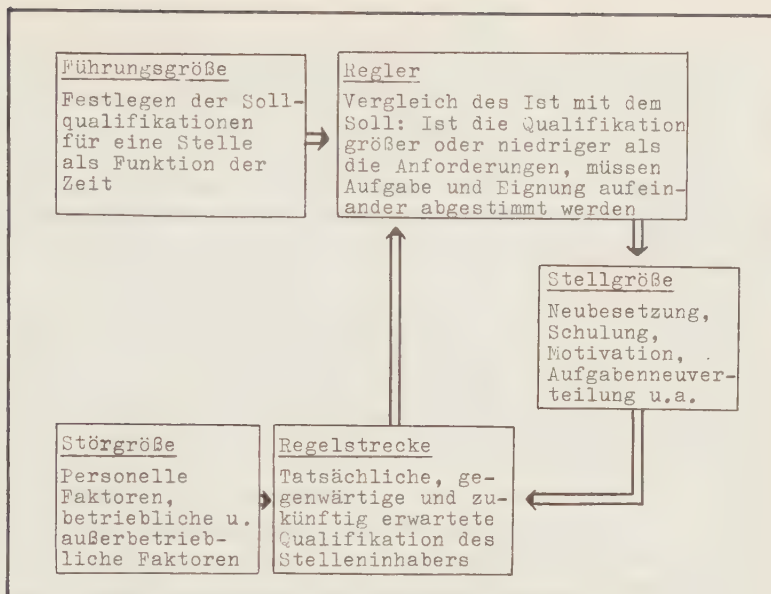


Abb. 1o Kybernetisches Modell der Stellenbesetzung nach Bellinger

In dieser schematischen Darstellung ist die problem-spezifische Bedeutung der einzelnen Bestandteile des Regelkreises wiedergegeben. Das Regelungsziel dieses Systems ist die optimal anforderungsgerechte Besetzung der jeweiligen Position. Die Führungsgröße umfaßt die Anforderungen an einen Stelleninhaber, die im Zeitablauf bei erwarteten Veränderungen der Aufgabenstellung geplanten Veränderungen unterliegen. Es genügt darum nicht, nur die Art der erwarteten Qualifikationen zu bestimmen, sondern es muß jeweils auch der Zeitpunkt des Bedarfseintritts festgelegt werden.

Die Frage nach Art und Bedarfseintritt von Anforderungen ist Gegenstand der qualitativen Personalbedarfsplanung.¹⁾ Für sie sind folgende Informationsunterlagen erforderlich: Da jede Führungstätigkeit zielgerichtet ist, muß das Stellenziel und, da dieses integrativer Teil des Unternehmensziels ist, auch dieses bekannt sein. Das Stellenziel beinhaltet die Sollvorstellung des Führungsergebnisses, das nach Ablauf einer bestimmten Periode erwartet wird. Ferner muß eine genaue Stellenbeschreibung bestehen, in der sowohl die Sachkompetenz als auch die Führungsvollmacht festgelegt sind. Bestehen im Unternehmen auch spezielle Führungsgrundsätze als Norm für den personenbezogenen Aspekt der Führungstätigkeit, so müssen diese ebenfalls herangezogen werden. Stellenziel, Stellenbeschreibung und allgemeine Führungsgrundsätze bilden also die Grundlage der stellenspezifischen Anforderungsermittlung; sie sind Unterlagen der qualitativen Bedarfsplanung und damit die Führungsgröße im Regelkreis.

Erweitert man die Systembetrachtung auf das gesamte Unternehmen, so müssen alle stellenbezogenen, qualitativen Betrachtungen in einem quantitativen Bedarfsplan zusammengefaßt werden. In diesem Fall sind dann quantitativer und qualitativer Personalbedarfsplan die Führungsgröße des das gesamte Unternehmen erfassenden Systems der Stellenbesetzung. Als Sollvorstellung sind sie zugleich Regelmaßstab zur Beurteilung der individuellen Führungsleistung. Dieser Soll-Ist-Vergleich, der im Regler des kybernetischen Modells stattfindet, geschieht in der Praxis in Form von periodischen Eignungs- oder Leistungsbeurteilungen. Im Hinblick auf die allein anforderungsbezogene Themenstellung braucht die Problematik von Eignungsbeurteilungen in dieser Untersuchung nicht im einzelnen behandelt zu werden; der Aspekt wird allerdings kurz gestreift werden, um zu prüfen, ob in den Unternehmungen, in denen die Führungskräfte systematisch beurteilt werden,

1) Vgl. Marx, A.: =Personalplanung= S. 49 ff

überhaupt die erforderlichen Unterlagen für eine stellenspezifische Anforderungsermittlung vorliegen oder nicht. Nur wo diese Voraussetzung erfüllt wird, d.h. explizit und systematisch der Beurteilungsmaßstab festgelegt wird, kann auch die Beurteilung gezielt durchgeführt und die beabsichtigte Regelwirkung erwartet werden. Andernfalls muß der Wert der Eignungsbeurteilung als Hilfsmittel der Personalpolitik bei Führungskräften zumindest in Frage gestellt werden.

Dieses System regelt sich nicht automatisch. Diese Funktion obliegt dem Menschen oder der Gruppe, die über die Besetzung von Spitzenpositionen entscheidet. Darum soll abschließend noch die Natur des Regelorgans untersucht werden. Sofern bei Spitzenpositionen in Personalfragen zusätzlich noch Personen oder Institutionen beratend mitwirken, werden auch sie erfaßt werden.

Das gesamte System der Stellenbesetzung bleibt stets regelungsbedürftig, weil die Anforderungen an den Stelleninhaber, aber auch dessen Eignung im Zeitablauf unvorhersehbaren und deshalb nicht planbaren Veränderungen unterliegen.¹⁾ Dieser Störeinfluß macht fortlaufend Anpassungsmaßnahmen erforderlich. Der Ursprung dieser Störfaktoren kann entweder in der Person des Stelleninhabers oder aber in einer Veränderung der innerbetrieblichen und /oder außerbetrieblichen Bestimmungsfaktoren der Anforderungen liegen. Ein Teil dieser Einflußfaktoren wird im Verlauf des 4. Kapitels behandelt werden.²⁾

1) Vgl. Bellinger, B.: =Auslese= S. 205 f

2) Vgl. S. 250 ff

2.2. Voraussetzungen und Techniken der Anforderungs- ermittlung

2.2.1. Zielkonzeption und Teilzielsetzung

Der Industriebetrieb ist in jedem Wirtschaftssystem ein zielorientiertes System von Menschen und Sachmitteln. Die Ziele nehmen gedanklich die Ergebnisse vorweg, die der Betrieb in der Zukunft erreichen will; sie sind Gegenstand der Zielplanung. Dieser finale Teil der betrieblichen Planung wird durch einen instrumental, die Maßnahmenplanung, ergänzt.¹⁾ Ziel- und Maßnahmenplanung bilden gemeinsam ein System, in dem das Fehlen eines Teiles die Funktionsfähigkeit des Ganzen gefährdet.

Die Planung des Betriebes erfolgt je nach Wirtschaftssystem außerhalb oder aber innerhalb des Betriebes selbst. Deshalb ist betriebliche Autonomie der Planung ein systembezogener Tatbestand,²⁾ der u.a. das Unternehmen als spezielle Erscheinungsform des Betriebes in einer Marktwirtschaft kennzeichnet.³⁾ Für die in dieser Untersuchung erfaßten Unternehmen gilt also das Prinzip der internen Betriebsplanung;⁴⁾ hier hat die Unternehmensführung die Autonomie, die Zielkonzeption des Unternehmens zu bestimmen und das Unternehmensgeschehen eigenverantwortlich zu gestalten. In der unternehmerischen Planung findet dieser Gestaltungswille seinen Ausdruck. Dabei kommt der Zielplanung insofern besondere Bedeutung zu, als durch sie die Maßnahmenplanung erst determiniert wird.

1) Vgl. Adamowsky, S.: =Planung= S. 28

2) Vgl. Gutenberg, E.: =Produktion= S. 342 ff

3) Vgl. Gutenberg, E.: =Produktion= S. 400 ff.
Die systemindifferenten Tatbestände des Betriebes sind nach Gutenberg "das System der produktiven Faktoren", "das Prinzip der Wirtschaftlichkeit" und "das Prinzip des finanziellen Gleichgewichts."
Die Unternehmung als spezieller Betriebstyp in einer Marktwirtschaft wird durch die folgenden drei Koordinaten gekennzeichnet: "Autonomieprinzip, erwerbswirtschaftliches Prinzip und Alleinbestimmung". Gutenberg, E.: =Produktion= S. 340, S. 342 und S. 401

4) Vgl. Grochla, E.: =Wirtschaftsordnung= S. 26 ff

Jedes Unternehmen wird in der Regel mehrere Ziele gleicher oder unterschiedlicher Priorität verfolgen. Auf die Vielzahl der in der "Zielfunktion"¹⁾ des Unternehmens enthaltenen einzelnen Zielsetzungen, die je nach Einteilungskriterium in Formal- und Sachziele²⁾ bzw. in monetäre und nichtmonetäre Ziele³⁾ unterteilt werden können, soll in diesem Zusammenhang jedoch nicht näher eingegangen werden.

Beim Setzen der Unternehmensziele handelt es sich um eine echte Führungsentscheidung im Sinne Gutenbergs.⁴⁾ Die allgemeinen Unternehmensziele werden von den Eigentümern oder von den mit der Geschäftsführung beauftragten Führungskräften bestimmt. Dabei kann es bereits zwischen Eigentümern und angestellten Geschäftsführern zu Zielkonflikten kommen,⁵⁾ deren Ausgang von den jeweiligen Machtverhältnissen abhängt. "Die obersten Grundzielsetzungen stellen im wesentlichen Motive, d.h. subjektive Wünsche und Forderungen der die Unternehmung tragenden Personen dar."⁶⁾ Empirische Untersuchungen zeigen, daß der Eigentümer-Unternehmer aufgrund seiner autonomen Stellung oft persönliche Ziele in bezug auf Macht, Prestige oder Sicherung des Familieneinflusses zu Zielen des Unternehmens macht⁷⁾ und auch einen Teil des Mitteleinsatzes auf diese Ziele lenkt.

Da jede Führungstätigkeit zielgerichtet ist, müssen ausgehend von den "originären" obersten Zielen "derivative Teilziele ... in der Folge ihrer hierarchischen Wertigkeit..."⁸⁾ gebildet werden. Diese Teilziele der Hauptbereiche, Abteilungen und

1) Heinen, E.: =Zielfunktion= S. 11

2) Vgl. Kosiol, E.: =Erkenntnisgegenstand= S. 130

3) Vgl. Heinen, E.: =Zielfunktion= S. 18 ff und 24 ff

4) Vgl. Gutenberg, E.: =Unternehmensführung= S. 61

5) Vgl. Bidlingmaier, J.: =Zielkonflikte= S. 104 ff

6) Adamowsky, S.: =Planung= S. 28. Im Original Hervorhebungen.

7) Vgl. v. Hofmann, M.: =Selbstinterpretation= S. 266

8) Bidlingmaier, J.: =Zielkonflikte= S. 38. Hervorhebungen und Klammereinfügungen im Original.

rangniederen Gruppen haben im Gegensatz zur gesamtunternehmerischen Zielkonzeption "... ein Janusgesicht: Einmal sind sie Mittel in bezug auf die höherrangigen Ziele und mithin inhaltlich von diesen abhängig; zum anderen sind sie verbindliche Orientierungspunkte gegenüber allen rangtieferen Entscheidungen und bestimmend für deren Gestaltung."¹⁾
"Unter- und Oberziele stehen somit in einem Mittel-Zweck-Verhältnis zueinander."²⁾

Je nach Führungsstil im Unternehmen wird die einzelne Führungskraft auf die Zielsetzung für ihren Führungsbereich Einfluß nehmen können oder nicht. Im Extremfall der autoritären Führung wird das Ziel als verbindliche Handlungsdirektive vorgegeben. Bei einer kooperativen Führung³⁾ wird hingegen die "partizipierende Zielgestaltung"⁴⁾ vorherrschen, d.h. das Ziel wird mit der für den betreffenden Bereich verantwortlichen Führungskraft im Hinblick auf die verfügbaren Mittel abgestimmt und dann erst festgelegt.

Das Setzen eindeutig formulierter Ziele für die einzelnen Führungsbereiche im Unternehmen wird in den letzten Jahren als eine besonders erfolgversprechende Führungstechnik aus dem Amerikanischen kommend unter der Bezeichnung "management by objectives"⁵⁾ bzw. im Deutschen als "Management mit Zielvorgabe"⁶⁾ propagiert. Die von Unternehmen getragene und speziell mit der Entwicklung neuer Management-Techniken beauftragte National Industrial Conference Board nannte das "... Konzept der Führung durch Vorgabe von Zielen für Jahre

1) Bidlingmaier, J.: =Zielkonflikte= S. 38

2) Fiertz, A. - Schmidt-Sudhoff, U.: =Management= S. 20

3) Über die verschiedenen Varianten von Führungsstilen, vgl. Häusler, J.: =Grundfragen= S. 87 ff; vgl. Scheuplein, H.: =Führungskräfte= S. 55 ff

4) Fiertz, A. - Schmidt-Sudhoff, U.: =Management= S. 20

5) Odiorne, G.: =Management=. Für diese Führungstechnik finden sich auch noch andere Bezeichnungen in der amerikanischen Managementliteratur, z.B. "'management by results'", "'programmed management'" oder "'planned performance programming'". Bidlingmaier, J.: =Zielkonflikte= S. 32. Dort finden sich auch Hinweise auf weitere Literatur zu diesem Thema.

6) Fiertz, A. - Schmidt-Sudhoff, U.: =Management=

hinaus den schärfsten Vorstoß auf dem Markt der Management-Techniken." ¹⁾ Diese Führungstechnik setzt u.a. voraus, daß die Zielkonzeption und die durch sie determinierten Teilziele eindeutig und für die Betroffenen klar erkenntlich festgesetzt werden. Am besten eignet sich dafür eine schriftliche Formulierung, wodurch die Handlungsnorm von der Person, die sie festlegte, getrennt und insofern objektiviert wird.

Das schriftlich formulierte Ziel wird damit Richtschnur des Führungsauftrages und der Tätigkeit des jeweiligen Stelleninhabers. Insofern ist es auch eine wesentliche Grundlage für die Bestimmung der stellenspezifischen Anforderungen. Nur so ist es möglich, die Anforderungen nicht im Hinblick auf das, was historisch erforderlich war, sondern prognostisch auf das, was für die Zielerreichung erforderlich sein wird, festzustellen. Das eindeutig formulierte Ziel wird außerdem nach Ablauf der Zeit, für die es festgelegt wurde, Maßstab zur Beurteilung der Führungsleistung.

Die grundlegende Bedeutung einer klaren, schriftlich formulierten Zielkonzeption und der daraus abgeleiteten Teilziele für die stellenspezifische Anforderungsermittlung rechtfertigt, daß mit der ersten Frage der Untersuchung geprüft wurde, in wievielen Unternehmen und für welche Rängebenen diese Voraussetzung gegeben war:

Frage 1:

Werden die Ziele Ihres Unternehmens -im Sinne einer Konzeption des Ergebnisses, das Sie in der Zukunft anstreben- schriftlich festgelegt?

Antwort	Absolut	%
Ja	20	40,8
Nein	29	59,2
Weiß nicht	-	-
Gesamt	49	100,0

Abb. 11a Schriftliche Zielsetzung

1) Fiertz, A. - Schmidt-Sudhoff, U.: =Management= S. 23
(Ohne Angabe der Primärquelle)

Wenn ja:

Für welche Führungsbereiche erfolgte diese Festlegung?

Antwort	Absolut	% der Ja-Antworten in Abb. 11a
Für das Unternehmen allgemein	19	95
Für den Bereich eines jeden Mitgliedes der obersten Führungsebene	12	60
Für den Bereich einer jeden Führungskraft	4	20

Abb. 11b Zielkonzeption und Teilzielsetzung

Die Vermutung, daß die Technik der Führung mit eindeutiger Zielvorgabe besonders in großen Unternehmen mit einer komplexen Führungsorganisation anzutreffen ist, bestätigte sich nicht. Die Ja- und Nein- Antworten teilten sich auf Unternehmen verschiedener Größenklassen wie folgt auf:

Unternehmensgröße (Beschäftigte)	A n t w o r t				Gesamt ¹⁾	
	J a		N e i n		Abso- lut	%
	Abso- lut	% von (6)	Abso- lut	% von (6)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
<499	12	42,8	16	57,2	28	100,0
500 - 1499	3	33,3	6	66,7	9	100,0
>1500	5	41,6	7	58,4	12	100,0
Gesamt	20	40,8	29	59,2	49	100,0

Abb. 11c Schriftliche Zielsetzung und Unternehmensgröße

Eine Reihe von Gesprächspartnern kommentierten ihre Antworten. Diese Erläuterungen sind insofern aufschlußreich, als sie oft die Hintergründe und Ursachen für die jeweilige Antwort aufzeigen. Aus diesem Grunde sollen die unterschiedlichen Standpunkte, die sich hinter den Antworten verbergen, anhand einiger Kommentare dargestellt werden:

1) Vgl. S.63, Abb.6, Spalte 6. Zusätzlich dazu sind auch die zwei Unternehmen mit <100 Beschäftigte und die drei Bauunternehmen einbezogen. Vgl. S.61, Abb. 4

Kennzeichnend für Interviewpartner, die diese Frage bejahten, waren Kommentare wie diese:

" Wir wenden konsequent das Prinzip des 'management by objectives' an, indem wir von der obersten Geschäftsführung an für den Bereich einer jeden Führungskraft Ziele für die Zukunft festlegen, deren Reichweite um so kürzer ist, je tiefer die Position in der Ranghierarchie eingestuft ist. In jedem Fall ist man bestrebt, die Ziele so konkret wie möglich zu formulieren und sie auch so anzusetzen, daß sie erreicht werden können. Die Ziele beziehen sich auf laufende Aufgaben, Umsatz, Erlös, Ausbildung und heben für eine Periode jeweils Schwerpunkte hervor, z.B. die Suche nach lieferpotenten Zweitlieferanten zur Sicherung der Materialbeschaffung u.ä."

Nicht immer wird die Zielkonzeption sich auf so konkrete Ergebniserwartungen beziehen wie im vorzitierten Unternehmen. Die folgende Stellungnahme ist ein Beispiel für eine sehr allgemeine Festlegung der grundsätzlichen Ziele:

" Wir haben eine Unternehmenskonzeption, d.h. eine große Richtlinie, die mit dem Aufsichtsrat besprochen und für viele Jahre festgelegt wurde. Darin steht z.B., daß wir unseren Anteil zur Unterstützung der Volkswirtschaft leisten wollen, die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft suchen, das Gewinnstreben nicht als 'ultima ratio' betrachten und es nur im Rahmen des moralisch Vertretbaren verfolgen."

Ob aber diese Zielkonzeption ohne speziellere und damit konkretere und ggf. kurzfristigere Ziele den erhofften Effekt der straffen Zielorientierung des Unternehmens bringt, sei dahingestellt. Die Berechtigung dieses Zweifels ergibt sich jedenfalls aus der Äußerung eines anderen Gesprächspartners:

" Wir haben vor zwei Jahren zum letzten Mal eine Unternehmenskonzeption ausgearbeitet und jedem Mitglied der Führungsspitze klargelegt, was wir von ihm erwarten. Im Laufe der Zeit haben sich aber diese Ziele als zu generell für das einzelne Ressort herausgestellt und werden in absehbarer Zeit konkretisiert werden müssen."

Im Anhang 3 ist ein Beispiel für eine solche Zielkonzeption aus der Unternehmenspraxis dargestellt.¹⁾ Der Eigentümer-Unternehmer, der auf diese persönliche Art seinen Mitarbeitern die von ihm gesetzten Ziele bekanntgab und erläuterte, hatte aber das von ihm angestrebte System der Führung mit Zielvor-

1) Vgl. S. 338 ff

gabe bislang noch nicht darüber hinaus auf eine systematische Teilzielsetzung für einzelne Führungsbereiche ausgedehnt; er sah aber darin die konsequente Fortsetzung dieses Anfanges.

Für einige Unternehmen wurde die Frage zwar verneint, doch wurde darauf hingewiesen, daß das Fehlen einer eindeutig festgelegten Zielkonzeption bereits als Mangel erkannt sei und daß an seiner Behebung gearbeitet werde:

" Heute muß ich die Frage noch verneinen, aber kommen Sie in einem Jahr wieder, und Sie werden ein geschlossenes Führungssystem mit Zielkonzeption, klarer Stellenbeschreibung und regelmäßigen Beurteilungen der Führungskräfte vorfinden."

Der größere Teil der befragten Personen verneinte aber die Frage und rechtfertigte das Fehlen einer Zielkonzeption z.T. durch die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens, z.B. durch die des Produktes:

" Wir verkaufen ein hochverderbliches Nahrungsmittel und disponieren sehr kurzfristig. Niemand weiß, ob wir im nächsten Jahr noch von derselben Sorte gleichviel verkaufen werden. Insofern ist eine Zielkonzeption für uns nicht realistisch."

Hier zeigt sich, daß der Befragte die Bedeutung der Zielplanung nicht voll erkannte. Dieselbe Vermutung ergibt sich, wenn andere Interviewpartner das Fehlen der Zielplanung durch die Art der Fertigung rechtfertigen:

" Für uns ist jeder Auftrag eine neue Maschine. In jedem Jahr müssen wir erst herausfinden, welche der von uns belieferten Industrien gerade besonders investitionsfreundlich gestimmt ist ..."

" Als Lohndruckerei haben wir wenig Möglichkeiten von unserem augenblicklichen Produktionsprogramm abzuweichen."

Da jeder Betrieb ein zielgerichtetes Sozialgebilde ist, haben auch die Unternehmen. für die diese erste Frage verneint wurde, Ziele, die -sieht man von dem in der Satzung meist sehr allgemein formulierten Sachziel ab- nicht schriftlich niedergelegt und auch nicht ständig überprüft werden. Sie sind im Laufe der Zeit aber oft schon so selbstverständlich geworden, daß man sie bereits als Teil der Unternehmenstradition versteht.

Darin liegt für ein Unternehmen in einer dynamischen Wirtschaft eine große Gefahr. Es genügt nicht, einerseits das Augenmerk verstärkt auf die Verbesserung des Geschehensablaufes zu richten, wenn andererseits darauf verzichtet wird, die in der Vergangenheit gesetzten Ziele zu überprüfen, ob sie dem unternehmerischen Willen und den in der Zukunft erwarteten Entwicklungen noch entsprechen. Eine Planung zukünftiger Maßnahmen, der keine Revision der Zielkonzeption vorausgeht, kann sich nur auf die Extrapolation von Trends der Vergangenheit beschränken. Statt eines aktiven Gestaltungswillens stellt sich hier "... ein dumpfer Drang zum 'Weitermachen' ..." ein.¹⁾

Will man das Prinzip der Delegation von Verantwortung erfolgreich anwenden, so reicht es nicht, nur eine allgemeine, für alle erkennbare Zielkonzeption darzulegen, sondern es muß jeder einzelnen Führungskraft ein klares, auf die Zielfunktion des Unternehmens ausgerichtetes Teilziel vorgegeben werden. Hat die einzelne Führungskraft darüber hinaus die Möglichkeit auf die Formulierung des für ihre Stelle geltenden Teilzieles einzuwirken, so erleichtert dies für sie die Identifikation damit und wirkt motivierend.²⁾ Gleichzeitig wird damit eine für die Delegation von Verantwortung unerlässliche Voraussetzung geschaffen, daß alle Führungskräfte im Unternehmen jeweils in ihren Bereichen im Bewußtsein ihrer Verantwortung für das gesamte Unternehmen arbeiten.³⁾

In mehr als 75% der in der Untersuchung erfaßten Unternehmen fehlte aber diese stellenbezogene Zielvorgabe für Spitzenpositionen und damit gleichzeitig eine wichtige Voraussetzung für eine dynamische, stellenspezifische Anforderungsermittlung.

1) Adamowsky, S.: =Planung= S. 28

2) Vgl. Scheuplein, H.: =Führungskräfte= S. 67

3) Sofern die Unternehmensziele nicht klar und für die Führungskräfte erkennbar feststehen, besteht die Gefahr, daß es im Unternehmen an einer einheitlichen, auf sie ausgerichteten Willensbildung fehlt. Die Ziele der einzelnen Bereichsleiter können u.U. dann sogar im Gegensatz zum Unternehmensziel stehen. Vgl. Goossens, F.: =Unternehmens-Leitung= S. 95

2.2.2. Führungsanweisung

Die Grundsätze, nach denen in Unternehmen geführt werden soll, bilden ein aus der Zielkonzeption abgeleitetes Teilziel, das für Führungskräfte in allen Leitungsbereichen und Führungsebenen gleichermaßen gilt. Sie werden meist als Führungsgrundsätze, -anweisungen oder -richtlinien bezeichnet. Mit dieser Zielsetzung wird bezweckt, im Unternehmen ein einheitliches und möglichst leistungswirksames Führungsklima zu schaffen, um damit aktiv auf das Betriebsklima und die Produktivität einzuwirken. In diesen Richtlinien legt die oberste Führungsspitze ihre Konzeption fest über die Stellung des einzelnen Menschen im Unternehmen und die Art und Weise, wie er auf das ihm gesetzte Ziel hin geführt werden soll.

Diese Führungskonzeption kann implizit über das Vorbild der jeweils höhergestellten Führungsebene vermittelt werden; wirksamer aber wird es sein, sie als Führungsanweisung schriftlich zu formulieren und sie damit explizit zu einem für alle Führungskräfte im Unternehmen, also auch für die Spitzenkräfte, verbindlichen Teilziel zu erheben und alle darauf zu verpflichten.

Während die Anforderungen, die aus den stellenspezifischen Sachzielen abgeleitet werden, je nach Position unterschiedlich sind, gelten die, die sich aus den für alle gleichermaßen verbindlichen Führungsrichtlinien ergeben, für alle Führungsstellen in gleichem Umfang. In einer allgemeinen Führungsanweisung kann u.a. festgelegt werden, welche Rechte und Pflichten der einzelne Mitarbeiter und sein Vorgesetzter haben, welche Form der Zusammenarbeit angestrebt wird und nach welchen Kriterien beurteilt und gefördert werden soll.¹⁾

Eine Führungsanweisung sollte jedoch keinen bestimmten Führungsstil als stets verbindlich vorschreiben, da es keine

1) Über den Inhalt einer allgemeinen Führungsanweisung im einzelnen, vgl. Höhn, R.: =Stellenbeschreibung= S. 22 ff

Stilvariante gibt, die in allen Situationen sich als gleich optimal erwiesen hat.¹⁾ Die Wahl des Führungsstils wird im einzelnen je nach Führungsziel, Umfang des institutionalisierten Sachzwanges, Informationsumfang und Qualifikation der Gruppenmitglieder anders ausfallen.

Aus den Führungsgrundsätzen ergeben sich also die Anforderungen, die für alle Führungspositionen im Unternehmen charakteristisch sind und diese von den ausschließlich ausführenden Tätigkeiten einerseits und den reinen Spezialistentätigkeiten andererseits unterscheiden.

Inwieweit Führungsgrundsätze in den befragten Unternehmen existieren, wurde mit der folgenden Frage untersucht:

Frage 2:

Sind in Ihrem Unternehmen für die Tätigkeit der Führungskräfte allgemeine Führungsgrundsätze oder -richtlinien festgelegt?

Antwort	Absolut	%
Ja	14	28,6
Nein	35	71,4
Weiß nicht	-	-
Gesamt	49	100,0

Abb. 12a Führungsgrundsätze

Da es sich bei Führungsgrundsätzen um einen Aspekt der allgemeinen Unternehmensziele handelt, verwundert es nicht, daß von den 14 Unternehmen, die diese Frage bejahten, 13 ebenfalls die erste Frage bejaht hatten. Untersucht man abermals, wie sich die Antworten auf die unterschiedlichen Unternehmensgrößen verteilen, so ergibt sich folgendes Bild:

1) Vgl. Häusler, J.: =Grundfragen= S. 94

Unternehmensgröße (Beschäftigte)	J a		Nein		Gesamt ¹⁾	
	Abso- lut	% von (6)	Abso- lut	% von (6)	Abso- lut	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
<499	12	45,4	16	54,6	28	100,0
500 - 1499	1	11,1	8	88,9	9	100,0
>1500	1	8,3	11	91,7	12	100,0
Gesamt	14	28,6	35	71,4	49	100,0

Abb. 12b Führungsgrundsätze und Unternehmensgröße

Das Ergebnis überrascht: Lag die Vermutung nahe, daß mit wachsender Zahl der Beschäftigten und damit in der Regel auch größeren Zahl von Führungskräften das Bedürfnis nach einer Organisation des Führungshandelns unter einheitlichen Prinzipien wächst, so zeigt die Befragung, daß derartige Richtlinien nicht in großen, sondern gerade in kleinen Unternehmungen zu finden sind. Daraus könnte geschlossen werden, daß die Formulierung von Führungsgrundsätzen weniger die Folge einer durch Struktur und Größe des Unternehmens bedingten Zwangslage ist als das Ergebnis des bewußten Gestaltungswillens der Führungsspitze. Der Grund für dieses Ergebnis läßt sich aber aus der Untersuchung nicht erkennen. In einigen der befragten Unternehmen waren die Führungsgrundsätze ein Abschnitt der allgemeinen Grundsatzziele. Sie waren dabei mehr oder weniger allgemein formuliert. So sagte ein Interviewpartner:

" Wir haben ein Handbuch für Führungskräfte, in dem detailliert dargelegt wird, was wir von jeder Führungskraft verlangen, z.B. daß sie ständig einen Mann in ihrem Bereich derart mit allen Problemen und Aufgaben vertraut hält, daß dieser in der Lage ist, sie ggf. zu ersetzen, auch wenn er nicht zwangsweise Nachfolger werden muß.

1) Vgl. S.63,Abb. 6, Spalte 6; zusätzlich sind die zwei Unternehmen mit < 100 Beschäftigten und die drei Bauunternehmen einbezogen; vgl. S.61,Abb. 4

Generell haben wir festgelegt, daß wir vom einzelnen erwarten, daß er sich verständnisvoll mit den kulturellen und politischen Begleiterscheinungen seiner Umwelt befaßt."

In vier Fällen verwiesen Unternehmen darauf, daß sie die Grundsätze der Führung im Mitarbeiterverhältnis -oft auch unter der Bezeichnung "Harzburger Modell"¹⁾ bekannt- zur allgemeinen Führungsanweisung gemacht haben. In Anlage 4 wird das Beispiel einer allgemeinen Führungsanweisung wiedergegeben, die auf diesen Gedanken aufbaut.²⁾

Aus den Antworten zu der Frage 2 ergibt sich, daß Führungsgrundsätze noch seltener angetroffen wurden als eindeutig formulierte Unternehmensziele. Diese wesentliche Grundlage für eine systematische Anforderungsermittlung fehlt also in den meisten Unternehmen.

2.2.3. Stellenbeschreibung

Es reicht nicht aus, für eine Führungstätigkeit nur das Ziel und allgemeine Führungsgrundsätze vorzugeben. Die arbeitsteilige Führungsorganisation erfordert, daß auch der Tätigkeitsrahmen für jede Führungskraft genau abgegrenzt wird. Diesen Rahmen bildet die Stelle; sie ist nach Erdélyi "... ein System verschiedener Aufgaben, das die volle Leistung eines gegebenen Individuums in seiner wirtschaftlichen Betätigung in Anspruch nimmt".³⁾ Ihr Ort in der Formalstruktur des Unternehmens wird, wie bereits erwähnt,⁴⁾ durch die Instanz und den Leitungsbereich gekennzeichnet.⁵⁾

1) Unter "Harzburger Modell" wird die von der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg, propagierte Führungskonzeption, auch als "Führung im Mitarbeiterverhältnis" bezeichnet, verstanden. Vgl. dazu: Höhn, R.: =Menschenführung= S. 1 ff; vgl. auch Höhn, R.: =Stellenbeschreibung= S. 8 ff

2) Vgl. S. 341 ff

3) Erdélyi, M.: =Betriebspsychologie= S. 61

4) Vgl. die Abgrenzung der Spitzenpositionen. S. 28 ff

5) Über das Prinzip der Stellenbildung im einzelnen, vgl. Kosiol, E.: =Organisation= S. 93 ff; vgl. Böhrs, H.: =Organisation= S. 108 f und 144 ff; vgl. Goossens, F.: =Unternehmens-Leitung= S. 119 ff

Je komplexer die Aufgabenstellung und je größer die Gestaltungsfreiheit ist, desto mehr besteht die Gefahr, daß es zwischen den verschiedenen Stelleninhabern zu Zuständigkeitskonflikten und Kompetenzschwierigkeiten kommt. Deshalb ist gerade in den obersten Führungsrängen eine klare Stellenbeschreibung erforderlich.¹⁾

Eine Stellenbeschreibung soll drei Fragenkomplexe beantworten: Sie soll genau die Aufgaben formulieren und damit das "Arbeitsbild" der Stelle wiedergeben, daraus abgeleitet soll sie die Anforderungen an den Stelleninhaber, das "Besetzungsbild", und schließlich die Kompetenz der Stelle innerhalb der Formalhierarchie, das "Instanzenbild", darstellen.²⁾

Unabhängig von der Ranghöhe der Stelle sieht Abel den Zweck der Stellenbeschreibung darin,

- " - dem Stelleninhaber seinen Platz in der Gesamtorganisation und die Beziehungen zu den übrigen Gliedern zu zeigen,
- die Arbeitsanforderungen und das, was zur Erfüllung dieser Anforderungen verlangt wird, so klar auszuweisen, daß die ganze Schaffenskraft zur Erfüllung dieser Arbeitsaufgabe eingesetzt werden kann,
- die Auslese und Einführung neuer Mitglieder sowie ihre Ausbildung im Hinblick auf die Arbeitsanforderungen zu erleichtern.
- eine gute Grundlage für die Arbeitsbewertung sowie für die Lohn- und Gehaltskontrolle zu schaffen."³⁾

Nach Meinung verschiedener Autoren sollte in einer Stellenbeschreibung auch das Stellenziel festgelegt werden.⁴⁾

1) Auch Schwarz kommt nach eingehender Diskussion des Für und Wider zu dem Ergebnis, "... daß Stellenbeschreibungen für die oberste Leitung durchaus sinnvoll sind." Schwarz, H.: =Arbeitsplatzbeschreibungen= S. 104

2) Kosiol, E.: =Organisation= S. 94. Im Original hervorgehoben.

3) Abel, M.: =Wirtschaftsführung= S. 230

4) Vgl. Schwarz, H.: =Arbeitsplatzbeschreibungen= S. 172 ff; vgl. Höhn, R.: =Stellenbeschreibung= S. 59 und S. 237 ff

Eine solche Stellenbeschreibung würde sowohl den dynamischen als auch den statischen Aspekt der Tätigkeit einer Führungskraft erfassen und als Unterlage genügen, um alle Anforderungen an den Stelleninhaber zu bestimmen. In diesem Falle hätte auch eine einzige Frage über Stellenbeschreibungen ausgereicht, um zu prüfen, ob in den Unternehmen die Voraussetzungen für eine systematische Anforderungsermittlung vorhanden sind.

In der Praxis wird jedoch die Stellenbeschreibung in erster Linie als eine statische Zuständigkeitsabgrenzung verstanden, die den dynamischen Charakter der Tätigkeit der obersten Führungsebene nur begrenzt widerspiegelt.¹⁾ Deshalb wurde, auch aufgrund der Ergebnisse der Vorgespräche zum Fragebogen, der dynamische Aspekt der Tätigkeit herausgelöst und zum Gegenstand der beiden zuvor behandelten Fragen gemacht.²⁾

Eine Vielzahl von Veröffentlichungen behandelt die Technik der Stellenbeschreibung,³⁾ selten aber nur finden sich Hinweise auf die praktischen Erfahrungen mit Stellenbeschreibungen für Führungskräfte der Wirtschaft.⁴⁾ Aus diesem Grunde wird im

1) Vgl. Schwarz, H.: =Arbeitsplatzbeschreibungen= S. 104

2) Vgl. S.77 ff und S. 85 ff

3) Vgl. Abel, M.: =Wirtschaftsführung= S. 230 f und S. 248 f; vgl. Kosiol, E.: =Organisation= S. 94 f; vgl. Höhn, R.: =Stellenbeschreibung= S. 120 ff; vgl. Schwarz, H.: =Arbeitsplatzbeschreibungen= S. 105 ff.
Für den Begriff der Stellenbeschreibung werden in der Literatur und Praxis eine Vielzahl anderer Begriffe synonym verwendet. Einen Überblick darüber gibt Schwarz. Vgl. Schwarz, H.: =Arbeitsplatzbeschreibungen= S. 14 f. Der Autor wählt für sein Buch über Stellenbeschreibungen als Titel den von ihm selbst als wissenschaftlich ungeeignet bezeichneten Begriff "Arbeitsplatzbeschreibung" mit der Begründung, daß dieser nach seinen Beobachtungen in der Wirtschaftspraxis bevorzugt wird. Vgl. Schwarz, H.: =Arbeitsplatzbeschreibungen= S. 15 f.
Im Gegensatz dazu stellte der Verfasser in seinen Vorgesprächen fest, daß -zumindest im Zusammenhang mit Führungspositionen- nicht der Begriff "Arbeitsplatzbeschreibung", sondern die Bezeichnungen "Stellenbeschreibung" oder "Aufgabenbeschreibung" verwendet wurden. Beide Begriffe wurden deshalb in die Frage 3 aufgenommen. Vgl. S. 91

4) Hinweise darauf finden sich in einer Untersuchung des RKW, in der allerdings nur nach der schriftlichen Fixierung der den einzelnen Personen übertragenen Aufgaben gefragt wurde. Vgl. RKW (Hrsg.): =Rechnungswesen= S. 40 ff

Anschluß an die folgende Frage relativ viel Raum für die Wiedergabe der Kommentare zu diesem Aspekt gelassen.

Frage 3:

Gibt es in Ihrem Unternehmen für Führungspositionen Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibungen?

Wenn ja:

Für welche Führungsebenen bestehen diese Beschreibungen?

- Oberste Ebene (Geschäftsführer, Inhaber, Vorstandsmitglieder)
- Obere Ebene (Direktoren, Prokuristen u.a., sofern sie als Führungskräfte denen der obersten Ebene direkt untergeordnet sind)
- Mittlere Ebene (Abteilungsleiter u.a., sofern sie als Führungskräfte der oberen Ebene unter- und Führungskräfte der unteren Ebene vorgeordnet sind)
- Untere Ebene (Meister, Gruppenführer u.a.)

Unternehmen Führungsbereiche	Ja		Nein		Weiß nicht		Gesamt	
	Abso- lut	%	Abso- lut	%	Abso- lut	%	Abso- lut	%
Unternehmen (gesamt)	25	51,0	24	49,0	-	-	49	100
davon:								
oberste Führungsebene	12	24,5	37	75,5	-	-	49	100
obere Führungsebene	20	40,8	29	59,2	-	-	49	100
mittlere Führungsebene	20	40,8	29	59,2	-	-	49	100
untere Führungsebene	14	34,7	35	65,3	-	-	49	100

Abb. 13a Stellenbeschreibungen für Führungskräfte

Wenn nein:

Halten Sie Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibungen für Führungspositionen für sinnvoll?

Antwort	Absolut	%
Ja	13	54,1
Nein	10	41,7
Weiß nicht	1	4,2
Gesamt	24	100,0

Abb. 13b Urteil von Spitzenkräften über Stellenbeschreibungen für Führungspositionen, sofern solche in ihren Unternehmen nicht existierten.

Stellenbeschreibungen gab es in wenig mehr als der Hälfte aller Unternehmen;¹⁾ sie erfassten aber nicht alle Positionsebenen in gleichem Umfang. Für Spitzenpositionen fanden sich im Vergleich zu allen anderen Führungsebenen am seltensten Stellenbeschreibungen.

Die Meinungen über Stellenbeschreibungen für Führungskräfte gingen sehr auseinander. Einige Interviewpartner befürworteten sie: " ... weil dadurch die Konzeption der Aufgabe objektiviert wird."

" ... weil sie den Verantwortungsbereich, die Entscheidungsbefugnis und die Unterstellungsverhältnisse klären."

Ein anderer Unternehmer berichtete:

" Im Rahmen der gesamten Unternehmensplanung wird bei uns auch die zukünftige Aufbauorganisation bis hin zur Stellenbeschreibung geplant. Ich beabsichtige z.B. in der nächsten Zeit in der Geschäftsführung die Stelle eines kaufmännischen Leiters neu zu schaffen; für diese Stelle liegt bereits die Stellenbeschreibung vor. Sie wird dann bei der Suche

1) Eine Untersuchung des RKW aus dem Jahre 1965 bei 1.012 Unternehmen in der Bundesrepublik kommt zu dem Ergebnis, daß Aufgabenbeschreibungen für leitende Positionen nur in 32% aller erfaßten Unternehmen existieren, also seltener als es die vorliegende Untersuchung vermuten läßt. Berücksichtigt man aber, daß in der RKW Untersuchung der Anteil der Unternehmen bis 500 Beschäftigte sehr viel höher lag als in der vorliegenden Erhebung und daß Aufgabenbeschreibungen in dieser Größenklasse unterproportional häufig sind, so erscheint der in Abb. 13a ermittelte Prozentsatz nicht überhöht. Vgl. RKW (Hrsg.): =Rechnungswesen= S. 9 und 41 f

nach einem geeigneten Mann Grundlage der Ausschreibung und Auswahl sein. Ich betrachte die Stellenbeschreibung als ein Instrument der Personalplanung, -beschaffung und der Personalerfolgskontrolle."

In diesem Unternehmen neben anderen waren die Stellenbeschreibungen das Hauptergebnis oder ein wesentlicher Teil der Tätigkeit eines Unternehmensberaters. Andere Unternehmen hatten Stellenbeschreibungen aufgrund der von der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg, veranstalteten Kurse und herausgegebenen Unterlagen erarbeitet.¹⁾

Gelegentlich, so wurde berichtet, wird die Stellenbeschreibung sogar zum Bestandteil des Dienstvertrages von Führungskräften gemacht. In diesen Fällen wird meist nur der statische Aspekt der Stelle festgelegt, also der sachliche und personale Zuständigkeitsbereich, nicht aber die im Zeitablauf sich ändernden Ziele. Das birgt jedoch die Gefahr, daß infolge der ständigen Aufgabenänderungen die Beschreibung nach einiger Zeit nicht mehr den Erfordernissen entspricht. Einer der befragten Unternehmensleiter versuchte diesen Mangel wie folgt zu überwinden:

" Für Spitzenpositionen ist die Aufgabenstellung im Anstellungsvertrag definiert. Da sich aber gewisse Veränderungen in der Aufgabenstellung im Laufe der Jahre ergeben können, schreibe ich jeder oberen Führungskraft einen Weihnachtsbrief, in dem ich u.a. auf neue Schwerpunkte der Aufgabenstellung hinweise oder auf andere, die sich inzwischen erledigt haben."

Ein anderer Unternehmer betrachtete die Stellenbeschreibung nur dann als notwendig, wenn er selbst nicht ständig zugegen sein kann:

" Bei unserer Größenordnung ist das nicht erforderlich. Ich bin ein 'unternehmerisches Vollblutpferd'; dort, wo ich bin, brauche ich das nicht. Jetzt haben wir aber in München ein Zweigwerk errichtet. Weil ich dort nicht ständig sein werde, habe ich sofort darauf geachtet, daß alles stärker formalisiert wird. Damit wurden auch Stellenbeschreibungen eingeführt."

1) Vgl. Höhn, R.: =Stellenbeschreibung= S. 50 ff; vgl. Höhn, R.: =Menschenführung= S. 35

Die Gefahr solcher Aufgabenbeschreibungen ist aber die, daß sie stets Entscheidungen von gestern sind und daß die Leute sie als Evangelium betrachteten."

Dieser Gesprächspartner, der Stellenbeschreibungen zwar nicht in jedem Fall ablehnte, weist aber in seiner Antwort bereits auf einige wesentliche Vorbehalte hin, die auch von anderen Befragten geäußert wurden:

- Stellenbeschreibungen für Führungskräfte sind nur in großen Unternehmen sinnvoll, in kleinen hingegen hinderlich.

" Sinnvoll halte ich die Stellenbeschreibungen nur dann, wenn ein Unternehmen eine bestimmte Größe überschreitet. Bei unseren 1500 Mitarbeitern ist die Führungsgruppe in allen Ebenen gut überschaubar, und es kommt zu keinen Differenzen."

" Ich glaube, daß im Zusammenhang mit dem Organisationsplan erarbeitete Stellenpläne in der Praxis eines kleinen Betriebes nicht zweckmäßig sind, weil hier allen organisatorischen Grundsätzen zum Trotz die Arbeit nach individueller Eignung und Arbeitsbelastung aufgeteilt werden muß. Wenn der Betriebsleiter z.B. auch das für den Einkauf erforderliche Gespür hat, dann erhält er auch die Leitung dieses Bereiches."

- Stellenbeschreibungen bergen, wie ein Unternehmensleiter sagte, die Gefahr "... aus Führungskräften Beamte zu machen und das 'Kästchendenken' zu fördern."

" Es kann soweit führen, daß jeder Fachressortleiter sich hinter einer Stellenbeschreibung verkriecht und zum 'Lokalverteidiger' wird. Er sollte aber im Gegenteil stets bereit bleiben, über die ihm gesetzten Grenzen hinaus zu denken."

- Stellenbeschreibungen sind überflüssig, wo jeder weiß, was er machen muß; sie würden in diesen Fällen nur Unruhe hervorrufen:

" Grundsätzlich würde ich die Frage bejahen, aber bei uns ist es nicht so wichtig, weil in unserem gewachsenen Unternehmen jeder weiß, was er machen muß." Oder:

" Wir haben einen Organisationsplan, und jeder weiß, wenn er für eine bestimmte Position benannt wird, was von ihm erwartet wird. Wer als Leiter des Einkaufs eingesetzt wird weiß, daß er einkaufen soll usw."

- Stellenbeschreibungen schränken die für die Führung erforderliche Flexibilität ein und können allenfalls dann aufgestellt werden, wenn ein Unternehmen aus einer Expansions- in eine Konsolidationsphase eintritt:

" Bei uns ist jeder auf des anderen Mithilfe angewiesen. Eine Stellenbeschreibung kann in diesem Zusammenhang nur hinderlich sein. Jeder weiß ja sowieso, was er tun muß, wenn aber darüber hinaus etwas erforderlich wird, müssen auch die anderen einspringen können. Hier könnte eine formale Stellenbeschreibung vielleicht zu engem Ressortdenken führen, wobei der einzelne dann mit dem Hinweis, das ist für mich nicht vorgesehen, eine erforderliche Arbeit ablehnt. "

Einige Gesprächspartner, in deren Unternehmen für Führungskräfte im allgemeinen oder aber für Spitzenkräfte im besonderen keine Stellenbeschreibungen bestanden, lehnten diese überhaupt ab. Nach ihrer Meinung müssen bei der Organisation der Führungsspitze nicht zuerst Stellen als "... Ausdruck für das Arbeitsgebiet einer unbenannten Person bestimmter Eignung und Ausbildung ..." ¹⁾ gebildet werden, sondern die Aufgaben müssen entsprechend der individuellen Qualifikation der Führungskräfte aufgeteilt werden. Kennzeichnend für diese Ansicht ist der folgende Kommentar:

" Bei Führungskräften kann man nicht den Mann für die Position, sondern man muß die Position nach dem Mann suchen und dabei dessen Kapazität und Leistungsvermögen optimal nutzen. Dabei muß eine starke Geschäftsführung die Intrigen im Griff haben."

Bereits in den Vorgesprächen war der Vorbehalt aufgetaucht, daß genaue Stellenbeschreibungen für Führungspositionen ohne Berücksichtigung der Eignungsschwerpunkte und -schwächen der verfügbaren Führungskräfte nur formales Interesse und deshalb für die Praxis keine Bedeutung haben. Deswegen wurde mit der nächsten Frage geprüft, ob in der Unternehmenspraxis bei der Besetzung einer Vakanz ein Kompromiß zwischen individueller Qualifikation und stellenspezifischen Anforderungen gemacht wird.

1) Böhrs, H.: =Organisation= S. 108

2.2.4. Eignungsbezogene Stellenbildung

Bei Aufgabenstellungen mit ausschließlich ausführenden Tätigkeiten wird eine Stelle allein unter sachrationalen Gesichtspunkten gebildet werden, ohne daß Eignungscharakteristika einzelner Personen berücksichtigt werden. Aus der Aufgabenstellung können dann die Anforderungen an den Stelleninhaber abgeleitet werden, so daß die Stellenbeschreibung zum unverrückbaren Maßstab für die Kandidatenauswahl wird.

Sofern dieses Prinzip bei der Bildung von Führungspositionen angewandt wird, spricht Fischer von einer "funktionalen Führungsorganisation." Er weist zugleich aber darauf hin, daß oft die Führungsaufgaben entsprechend den Eignungsstärken und -schwächen der im Unternehmen tätigen Führungskräfte verteilt werden, ein Prinzip, das er "personale Führungsorganisation" nennt.¹⁾

In der Praxis wird meist ein Kompromiß zwischen beiden Prinzipien erforderlich sein, so daß das Beziehungsverhältnis zwischen Person und Stelle bei Führungstätigkeiten nicht mehr derart ist, daß ein Teil den anderen determiniert, sondern daß beide in einem sich wechselseitig bedingenden Verhältnis stehen.

Um diese Hypothese zu prüfen, wurde den Gesprächspartnern als spezielle Situation das Problem der Besetzung einer vakanten, bereits bestehenden Führungsposition vor Augen geführt. Mit einer projektiven Frage wurde dann untersucht, inwieweit in diesem Fall die bisherige Konzeption der Stelle unverrückbarer Bezugsrahmen für die Bewerberauswahl bleibt oder aber bei der Besetzung ein Kompromiß zwischen sachlogischen Erfordernissen und individueller Eignung erfolgt.

1) Fischer, G.: =Betriebswirtschaftslehre= S. 116. Im Original hervorgehoben.

Frage 4:

Stellen Sie sich bitte vor, in Ihrem Unternehmen würde eine bereits bestehende Führungsposition der obersten oder oberen Ebene plötzlich vakant oder aber Sie wüßten, daß eine solche Stelle in absehbarer Zeit neu besetzt werden müßte; würden Sie dann versuchen, die Aufgabe des "neuen Mannes" und die sich daraus ergebenden Anforderungen an ihn im einzelnen neu festzulegen?

Antwort	Absolut	%
Ja	37	75,5
Nein	11	22,5
Weiß nicht	1	2,0
Gesamt	49	100,0

Abb. 14a Eignungsbezogene Stellenneubildung

Es konnte erwartet werden, daß die Eignungsstruktur eines Bewerbers um so weniger Einfluß auf eine Stellenbildung hat, je formalisierter die Arbeitsteilung in der Führungsspitze ist. Dabei wurde die Stellenbeschreibung als Ausdruck eines hohen Formalisierungsgrades betrachtet. Um zu prüfen, ob bei der Stellenneubesetzung in den Unternehmen, in denen für Führungskräfte Stellenbeschreibungen existieren, der funktionale Gesichtspunkt stärkeren Ausschlag gibt als der personale bzw. ob dieser in den Unternehmen, die keine Stellenbeschreibungen haben, sich vorrangig auswirkt, werden die Antworten zu Frage 4 mit denen zu Frage 3 in Beziehung gesetzt:

Antwort Frage 3 ¹⁾ Antwort Frage 4	Ja	Nein	Weiß nicht	Gesamt
Ja	32,7	42,8	-	75,5
Nein	8,2	14,3	-	22,5
Weiß nicht	2,0	-	-	2,0
Gesamt (n= 49)	42,9	57,1	-	100,0

Abb. 14b Eignungsbezogene Stellenneubildung und Stellenbeschreibung (in %)

Es zeigt sich, daß in mehr als 75% aller erfaßten Unternehmen bei der Neubesetzung einer Spitzenposition die Aufgabenstellung unter Berücksichtigung der Eignungsbesonderheiten des zukünftigen Stelleninhabers neu abgegrenzt wird. Dies gilt auch für die Mehrzahl der Unternehmen, in denen für Führungsstellen der Unternehmensspitze Stellenbeschreibungen bestehen, ein Hinweis dafür, daß die Stellenbeschreibung bei Spitzenpositionen nicht als eine unabänderliche Sollvorstellung verstanden, sondern daß sie jeweils in Hinblick auf die Eignungscharakteristika eines neuen Stelleninhabers überprüft und, soweit erforderlich, geändert wird.

Kennzeichnend für die Kategorie derjenigen, die beide Fragen bejahten, sind folgende Kommentare:

" Ich kann mir vorstellen, daß bei einem Personenwechsel auf einer Führungsposition der obersten Ebene die Gelegenheit benutzt wird, daß man dann auch die Aufgaben teilweise neu verteilt, nicht zuletzt unter der Berücksichtigung der besonderen Stärken des neuen Mannes."

" Der Anlaß, eine Stelle neu zu besetzen, ist geeignet, die Stelle neu zu strukturieren, ggf. Kompetenzen, die der Vorgänger an sich riß, die aber organisch nicht zu seiner Funktion gehören, abzuschneiden oder neue

1) Nur die Unternehmen aus Abb. 13a mit Stellenbeschreibungen für Führungskräfte der obersten und oberen Ebene.
Vgl. S. 91

Kompetenzen, denen der Vorgänger aufgrund seines Könnens nicht entsprechen konnte, hinzuzufügen."

- " Grundsätzlich würde ich die Frage bejahen, allerdings mit der Einschränkung, daß ich die Aufgabe an den 'neuen Mann' erst dann endgültig festlege, wenn ich seine Fähigkeiten auch gründlich kennenlernen konnte."
- " Bei der Leitung des Rechnungswesens, die seit über -zig Jahren mit demselben Mann besetzt ist, haben sich die Aufgaben, die er erfüllen sollte, so entwickelt, daß er ihnen meist nicht mehr optimal gerecht werden kann. Darum werden wir, wenn derjenige in einem Jahr aus Altersgründen ausscheidet, versuchen, den gesamten Bereich neu zu gliedern und die Aufgaben entsprechend neu zu formulieren."

Noch häufiger wird in den Unternehmen, in denen für Führungspositionen keine Stellenbeschreibungen bestehen, bei der Neubesetzung einer Stelle das Aufgabengebiet des bisherigen Stelleninhabers in Hinblick auf die Qualifikation eines neuen überprüft und erforderlichenfalls geändert. Folgende Kommentare stammen von Interviewpartnern, die die Frage 3 verneinten, die Frage 4 aber bejahten:

- " Gerade der Wechsel eines Stelleninhabers ist die Gelegenheit, daß man versucht, bisherige Schwächen abzubauen. In der Regel wird man in einem kleineren Unternehmen stets einen Mann suchen, der höher qualifiziert ist als sein Vorgänger. Wir als relativ kleines Unternehmen können uns nicht leisten, immer den Nachwuchs heranzuziehen, den wir für unsere Führungspositionen benötigen, und müssen auf dem Arbeitsmarkt Erfahrung einkaufen."
- " Wenn der neue Mann aus dem eigenen Unternehmen kommt, wird er in das Aufgabengebiet hineinwachsen; sofern er von draußen kommt, wird es erforderlich sein, die Aufgabe so festzulegen, daß sie den Stärken des neuen Mannes entspricht."
- " In den meisten Fällen genügt die eine oder andere Führungskraft den Anforderungen nicht mehr, aber aus menschlichen Gründen wartet man, bis sie aus Altersgründen das Unternehmen verläßt. Dann aber

wird versucht werden, bei der Besetzung der Position einen Bewerber zu finden, der den Anforderungen der Position oder aber eines noch umfassender festgelegten Aufgabenbereiches voll entspricht."

"Gedanklich beschäftigen wir uns schon damit, inwiefern wir bei einer Neubesetzung der bisherigen Aufgabenstellung neue Aufgaben zuordnen. Dabei sprechen wir, wenn möglich, auch mit dem bisherigen Stelleninhaber."

Bisher konnte gezeigt werden, daß in den meisten Unternehmen, ganz gleich ob sie Stellenbeschreibungen für Führungspositionen haben oder nicht, die Stelle bei der Neubesetzung nicht als unabänderlich betrachtet wird, sondern die endgültige Aufgabenfestlegung unter Berücksichtigung der individuellen Eignungsstärken und -schwächen eines neuen Stelleninhabers erfolgt. Dadurch vermindert sich die Gefahr einer zu großen Diskrepanz zwischen Anforderungs- und Eignungsstruktur.

Anschließend werden noch einige Kommentare von Interviewpartnern wiedergegeben, die beide Fragen verneinten. Dabei zeigt sich, daß die Stellenbildung nach dem Prinzip des "trial and error" erfolgt, ein Vorgehen, das zumindest die Gefahr von Zuständigkeitsstreitigkeiten und Aufgabenvernachlässigungen mit sich bringt:

"Zuerst soll ein Mann erst einmal zeigen, was er kann. Ich schmeiße die Leute ins Wasser, meistens schwimmen sie auch. Wenn nicht, dann trennen wir uns bei angemessener, großzügiger Regelung."

"Die Aufgabenstellungen ändern sich bei uns laufend, aber ich glaube nicht, daß wir die Gelegenheit einer Neubesetzung benutzen würden, um gerade dann die Aufgabenstellung neu festzulegen."

"Als ich hier anfang, habe ich nicht gewußt, was ich machen sollte. In den ersten Monaten wuchs mir langsam mein heutiger Bereich zu. Heute bin ich sowohl 'Außenminister' (Akquisition, d.V.) als auch Planungschef und zuständig für alle rechtlich problematischen Fälle. Das ergab sich so, weil der Inhaber und die anderen mir gleichgestellten Führungskräfte in den ersten Monaten meine Stärken und Schwächen prüften. Was ich gut konnte, verblieb mir auch, und die anderen waren froh, es los zu sein."

2.2.5. Leistungsbeurteilung

Analysiert man die Aufgabe der Führung von Führungskräften, so lassen sich drei Phasen unterscheiden: eine Planungsphase, eine Tätigkeitsphase und eine Kontrollphase.¹⁾

Bisher wurden verschiedene Aspekte der Planungsphase behandelt, deren wichtigstes Ergebnis die Festlegung von stellenbezogenen Tätigkeitszielen und des entsprechenden Tätigkeitsrahmens ist, aus denen dann Anforderungen an den Stelleninhaber abgeleitet werden können.

Mit dieser Sollvorstellung von der Art und dem Ergebnis des Wirkens einer Führungskraft wird nach Ablauf einer bestimmten Frist das Tätigkeitsergebnis verglichen. Dieser Vergleich wird meist als Eignungs- oder Leistungsbewertung bezeichnet. Er bildet den logischen Abschluß in einem dynamisch begriffenen System der Personalführung und ist zugleich aber auch eine wichtige Unterlage für Plankorrekturen in bezug auf die Zukunft.

Die Leistungsbeurteilung ist heute weniger ein Kontroll- als vor allem ein Planungs- und Steuerungsinstrument.²⁾ Bei Führungskräften sollte die Beurteilung darum weniger als Instrument der Leistungskontrolle und als Grundlage für eine leistungsgerechte Gehalts- und Tantiemengestaltung angesehen werden als vielmehr eine Unterlage, um Maßnahmen zur Verbesserung der Übereinstimmung der Anforderungen mit den Eignungscharakteristiken der Führungskräfte bzw. um gedanklich zukünftige Stellenbesetzungen vorzubereiten.

Ist im Rahmen der langfristigen Unternehmensplanung bekannt, daß in Zukunft eine Führungsposition neu besetzt werden muß, so kann in einem Unternehmen, in dem für die Führungskräfte

1) Zur Gliederung einer Aufgabe in Phasen, vgl. Kosiol, E.: =Organisation= S. 56 ff

2) Vgl. Sloan, S.-Johnson, A.: =Context= S. 15

Beurteilungen vorliegen, geprüft werden, welche Führungskraft der erwarteten Anforderungssituation am besten entspricht und welche Maßnahmen ggf. noch vorgesehen werden müssen, um sie auf die neue Anforderungssituation vorzubereiten. So verstanden liegt der Zweck der Beurteilung weniger in einer retrospektiven Erfolgskontrolle als vor allem in einer prospektiven Beurteilung möglicher Erfolgchancen.

Die Leistungsbeurteilung wird damit zur entscheidenden Unterlage für eine zielbewußte Nachwuchspflege und für die Entwicklung des Führungspotentials. Gerade in großen Unternehmen, in denen die Spitze nicht mehr die Führungskräfte in allen Ebenen überblicken kann, hat sich "für das Ausschöpfen des eigenen Potentials an qualifizierten Nachwuchskräften ... die regelmäßige schriftliche Beurteilung der Mitarbeiter als unentbehrlich erwiesen."¹⁾

Die schriftliche Form ist erforderlich, will man sicherstellen, daß alle für die Tätigkeit als relevant erachteten Kriterien, aber auch nur die, berücksichtigt werden und daß der Gang des Gesamturteils im wesentlichen nachvollzogen werden kann.

Bei Führungskräften der Unternehmensspitze hat die Beurteilung in dieser Form aber nur geringe Bedeutung. In Unternehmen, die selbst Teil eines größeren Konzerns o.ä. sind, kann die Beurteilung von Spitzenkräften eines Unternehmens der Konzernspitze als Planungsunterlage für Überlegungen über den zukünftigen Einsatz der beurteilten Personen dienen. In unabhängigen Unternehmen müßten die Spitzenkräfte vor den Eigentümern beurteilt werden, sofern nicht diese mit den Geschäftsführern identisch sind. In diesen Fällen wird eine Beurteilung in erster Linie unter dem Gesichtspunkt der Bewertung des Führungserfolges der Vergangenheit erfolgen.

Die Beurteilung prüft also das Ausmaß, in dem eine Person für eine Stelle geeignet erscheint. Dieses Urteil kann nur

1) v. Frankenberg, H.-H. : =Ausbildung=

abgegeben werden, wenn klare Vorstellungen über das vorliegende, was für die betreffende Position gefordert wird. Darum muß in einer Untersuchung über die Anforderungen an Führungskräfte auch dieser Aspekt gestreift werden.

Im Rahmen der Befragung wurde dazu eine Frage aufgenommen mit dem Ziel zu prüfen, in wievielen Unternehmen von einem geschlossenen System der Führung von Führungskräften gesprochen werden kann bzw. ob auch Beurteilungen erfolgen, ohne daß klare Stellenbeschreibungen bestehen und damit genaue Vorstellungen über die Anforderungen an den Stelleninhaber vorliegen.

Frage 5:

Werden die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen schriftlich beurteilt?

Antwort	Absolut	%
Ja	12	24,5
Nein	37	75,5
Weiß nicht	-	
Gesamt	49	100,0

Abb. 15a Beurteilungen von Führungskräften

Wenn ja:

Auf welcher Ebene stehen die beurteilten Führungskräfte?

Ebene	Absolut	% der Ja-Antworten in Abb. 15a
Oberste	1	8,3
Obere	3	25,0
Mittlere	12	100,0
Untere	12	100,0

Abb. 15b Beurteilungen nach Führungsebenen

In welchen Zeitabständen erfolgen die Beurteilungen?

Rhythmus	Frequenz	Absolut	% der Ja-Antworten in Abb. 15a
regelmäßig	6 Monate	2	16,7
	1 Jahr	8	66,7
	2 Jahre	1	8,3
sporadisch		1	8,3

Abb. 15c Häufigkeit der Beurteilung von Führungskräften

Sind die Beurteilungskriterien im vornherein festgelegt?

Antwort	Absolut	% der Ja-Antworten in Abb. 15a
Ja	10	83,3
Nein	2	16,7
Weiß nicht	-	-
Gesamt	12	100,0

Abb. 15d Formalisierungsart der Beurteilungskriterien

Wer hat sie festgelegt?

Bestimmungsorgan	Absolut	% der Ja-Antworten in Abb. 15a
Geschäftsführung	9	75,0
Personalleitung	2	16,7
Weiß nicht	1	8,3
Gesamt	12	100,0

Abb. 15e Bestimmungsorgan für die Beurteilungskriterien

Sind es dieselben Kriterien für alle Führungskräfte?

Antwort	Absolut	% der Ja-Antworten in Abb. 15a
Ja	9	75,0
Nein	3	25,0
Weiß nicht	-	-
Gesamt	12	100,0

Abb. 15f Einheitlichkeit oder Unterschiede in den
Beurteilungskriterien

Aus den Antworten ergibt sich, daß Führungskräfte in nur ca. einem Viertel der in der Untersuchung erfaßten Unternehmen beurteilt wurden und daß sich diese Beurteilungen nur in ganz wenigen Unternehmen auch auf Spitzenkräfte erstreckten.

Die Tatsache, daß Spitzenkräfte in nur sehr wenigen Unternehmen beurteilt werden, überrascht nicht, wenn man zugleich feststellt, daß die Geschäftsleitung bzw. die Personalleitung oberstes Beurteilungsorgan ist, das auch die dabei verwendeten Kriterien festlegt. Es ist denkbar, daß eine Beurteilung auch für Spitzenkräfte erfolgt, und zwar für die der oberen Ebene durch den jeweiligen Vorgesetzten, für diesen selbst aber durch den Eigentümer. Jedoch wird die Form einer regelmäßigen, schriftlichen Beurteilung für diesen Personenkreis nur selten gewählt; in der Mehrzahl wird ein persönliches Gespräch der schriftlichen Form vorgezogen.

Bei den bisherigen Ergebnissen zeigte sich im allgemeinen und bei der letzten Frage im besonderen, daß viele Spitzenkräfte dem Bestreben einer Formalisierung ihrer eigenen Tätigkeit, sei es auf der Anforderungs- oder Eignungsseite, ablehnend gegenüberstehen.

In der folgenden Abbildung wird schließlich dargestellt, in wievielen Unternehmen ein geschlossenes System der Führung

von Führungskräften vorgefunden wurde, d.h. sowohl Stellenbeschreibungen als Ergebnis der Aufgabenplanung und damit als Sollvorstellung der Tätigkeit wie auch Leistungsbeurteilungen als Kontrolle der Erwartungen gegeben waren.

Frage 3 Frage 5	Ja	Nein	Weiß nicht	Gesamt (n=49)
Ja	16,3	8,2	-	24,5
Nein	34,7	40,8	-	75,5
Weiß nicht	-	-	-	-
Gesamt (n=49)	51,0	49,0	-	100,0

Abb. 15g Stellenbeschreibungen und Leistungsbeurteilungen für Führungskräfte (in %)

Die Abbildung zeigt, daß in 16,3% aller befragten Unternehmen Stellenbeschreibungen und Leistungsbeurteilungen vorlagen und damit die Voraussetzungen für ein geschlossenes System der Führung von Führungskräften. Bei Spitzenkräften konnte dies allerdings nur in 4,1% der Unternehmen nachgewiesen werden. Mit der Befragung konnte jedoch nicht geklärt werden, ob diese Unterlagen in den Unternehmen auch tatsächlich als Führungsinstrumente verwandt wurden.

Es kann aber festgestellt werden, daß die Stellenbeschreibung und damit die Anforderungsermittlung nur in den Unternehmen, die anschließend auch die Leistung an diesem Maßstab messen, Teil eines geschlossenen Regelsystems der Personalführung sein kann, wie es beispielsweise im folgenden Kommentar beschrieben wird:

" Grundlage für die Beurteilung sind die Aufgabenbeschreibungen (job description) und die für den einzelnen festgelegten Ziele. Wenn er seine Ziele nicht erreicht hat, so wird geprüft, woran es liegt, um ihm bei der Erfüllung zukünftiger Aufgaben zu helfen."

Man könnte erwarten, daß das systematische Vorgehen sich vor allem in den größeren Unternehmen findet, in denen es sehr viel schwieriger ist, die Entwicklung aller Führungskräfte zu verfolgen. Das Untersuchungsergebnis bestätigt diese Vermutung aber nicht. Die acht Unternehmen, in denen sowohl Stellenbeschreibungen als auch Leistungsbeurteilungen vorlagen, verteilten sich fast gleichermaßen auf drei Größenklassen.¹⁾

Folgende Erklärungen verdeutlichen, warum auch in mittleren und kleinen, relativ gut überschaubaren Unternehmen Leistungsbeurteilungen gemacht werden:

" Obwohl wir ein kleines Unternehmen sind, halte ich es von Zeit zu Zeit für erforderlich, Führungskräfte zu beurteilen, um meinem Nachfolger zu ermöglichen, später die Entwicklung einzelner Mitarbeiter im charakterlichen Bereich zu verfolgen."

" Ich mache das auch in unserem kleinen Unternehmen, das ich zwar gut überschaue, weil ich glaube, daß jeder Mitarbeiter das Recht hat zu wissen, was man von ihm hält. Insofern ist eine Beurteilung der positiven und negativen Seiten ein Recht, das ihm zusteht."

In vielen Unternehmen, die eine systematische Leistungsbeurteilung bei Führungskräften durchführten, geschah dies auf Empfehlung eines Unternehmensberaters, der zuvor im Unternehmen gewirkt hatte. Andere Unternehmen spürten, daß man in Zukunft dazu übergehen sollte:

" Wir haben in den letzten Jahren stark expandiert und spüren heute, daß wir die Leistung der einzelnen Führungskraft, insbesondere der unteren und mittleren Ebene, nicht mehr genau kennen. Die Einführung von schriftlichen Beurteilungen für diesen Personenkreis wäre eine typische Aufgabe im Rahmen der fälligen Konsolidierung."

In 8,3% der in der Untersuchung erfaßten Unternehmen lagen zwar keine Stellenbeschreibungen vor, dennoch wurden Eignungsbeurteilungen gemacht. Für diese Fälle ist der Verdacht nicht auszuschließen, daß der Beurteilungsmaßstab nicht eindeutig

1) Zur Einteilung der Unternehmen in Größenklassen, vgl. S. 63, Abb. 6, Spalte 6

feststeht und damit auch das Urteil selbst nur allgemeine Kriterien berücksichtigt und subjektive, nicht kontrollierbare Einschätzungen der Urteilenden stärker einfließen können als wenn im Vergleich dazu ein formalisierter Maßstab für die Tätigkeit vorläge.

Auffallend hoch ist der Anteil derjenigen Unternehmen, in denen Stellenbeschreibungen vorlagen, Eignungsbeurteilungen aber nicht erfolgten. In diesen Fällen wurde die Beurteilung in schriftlicher Form meist als ein gerade für Führungskräfte übertriebener Formalismus abgelehnt. Es ist durchaus denkbar, daß in einzelnen Fällen regelmäßig mündliche Beurteilungen erfolgen; wo dies aber nicht der Fall ist, ist der Regelkreis nicht geschlossen und die Bedeutung von Stellenbeschreibungen nicht voll erkannt.

2.2.6. Personalbedarfsplanung

In einem umfassenden System der Unternehmensplanung müssen alle relevanten Faktoren und Funktionen erfaßt werden. In Anbetracht der besonderen Bedeutung des dispositiven Faktors für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens kann die Personalplanung für Führungskräfte mit ihren verschiedenen Teilbereichen, der Bedarfs-, Beschaffungs-, Ausbildungs- und Einsatzplanung und der Planung leistungsgerechter Entgeltstrukturen ohne Übertreibung als wichtigste faktorbezogene Planung bezeichnet werden.¹⁾ In ihren Teilbereichen muß sie funktional betrachtet werden; so ist die Bedarfs- und Beschaffungsplanung für Führungskräfte z.B. ein spezieller Aspekt der Beschaffungsfunktion im Unternehmen im allgemeinen.

Der in der Zukunft erwartete Bedarf an Führungskräften muß in qualitativer, quantitativer und zeitlicher Sicht geplant werden. Bisher wurden verschiedene Voraussetzungen der stellen-

1) Vgl. Marx, A.: =Personalplanung= S. 30 f

spezifischen qualitativen Bedarfsplanung untersucht und festgestellt, daß die Anforderungen, die an den jeweiligen Stelleninhaber gestellt werden, sich aus dem Ziel, den Aufgaben und Kompetenzen einer Stelle in Verbindung mit den allgemeinen Führungsgrundsätzen ergeben.

Jede Neubesetzung einer Stelle, die aus "eigenen Reihen" erfolgt, löst in der Regel eine Kettenreaktion weiterer Versetzungen aus. Für jede der dadurch betroffenen Stellen entsteht dann ebenfalls Bedarf. Deshalb kann die qualitative Bedarfsplanung nicht für sich allein, sondern muß in engem Kontakt mit der quantitativen Bedarfsplanung behandelt werden. Durch die letztere wird geklärt, für wieviele Stellen in Zukunft Bedarf an Führungskräften besteht.

Zusätzlich muß im Rahmen der Planung jeweils der Termin festgelegt werden, zu dem der Bedarf erwartet wird. Dabei muß der Zeitraum für die Bedarfsplanung so gewählt werden, daß die Zeitspanne ausreicht, damit alle im Anschluß an die Bedarfsermittlung geplanter Maßnahmen zur Suche, Auswahl und Einsatzvorbereitung zukünftiger Stelleninhaber durchgeführt werden können. Diese Reichweite ist besonders lang bei Führungskräften; so schätzt Acker, daß "... für die Beschaffung, Auswahl und Heranbildung von Führungskräften für eine starke organisatorische Expansion im allgemeinen etwa 4 - 7 Jahre nötig sind..."¹⁾ Je schwieriger und zeitaufwendiger es ist, eine Führungskraft für eine bestimmte Position zu suchen und sie darauf vorzubereiten, desto größer muß die Reichweite der Planung sein.

Mit der folgenden Frage wird ermittelt, in wievielen Unternehmen der Bedarf an Führungskräften geplant wird und auf welche Ebenen bzw. auf welche Zeit im voraus sich diese Planung erstreckt:

1) Acker, H.: =Planung= S. 441

Frage 6:

Wird in Ihrem Unternehmen der zukünftige Bedarf an Führungskräften geplant?

Antwort	Absolut	%
Ja	36	73,5
Nein	13	26,5
Weiß nicht	-	-
Gesamt	49	100,0

Abb. 16a Personalbedarfsplanung

Wenn ja:

Auf welche Führungsebene erstreckt sich diese Planung?

Führungsebene	Absolut	% der Ja-Antworten in Abb. 16a
Oberste	21	58,3
Obere	31	86,2
Mittlere	33	91,7
Untere	28	77,8

Abb. 16b Personalbedarfsplanung nach Führungsebenen

Wie wird der Bedarf erfaßt?

Erfassungsart	Absolut	% der Ja-Antworten in Abb. 16a
Summarisch	3	8,3
Für jede Stelle im einzelnen	33	91,7

Abb. 16c Erfassungsarten der Personalbedarfsplanung

Auf wieviel Zeit im voraus wird geplant?

Planreichweite \ Führungsebene	Führungsebene			
	Oberste	Obere	Mittlere	Untere
bis 1 Jahr	23,9	16,1	21,2	14,3
bis 2 Jahre	19,0	19,4	18,1	21,4
bis 3 Jahre	19,0	12,9	12,1	14,3
bis 4 Jahre	9,5	9,7	6,1	3,6
über 4 Jahre	28,6	35,5	36,4	39,3
Weiß nicht	-	6,4	6,1	7,1
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0
n: vgl. Absolutangaben in Abb. 16b	(n=21)	(n=31)	(n=33)	(n=28)

Abb. 16d Planreichweite nach Führungsebenen

In der Mehrzahl der Unternehmen wird der Bedarf an Führungskräften geplant. Dabei erstreckt sich die Planung vor allem auf die obere und mittlere Ebene, während nur in etwas mehr als der Hälfte aller Unternehmen, die diesen Bereich planen, auch die oberste Ebene einbezogen wird. In fast allen Unternehmen wird dabei der Bedarf für jede Stelle im einzelnen geplant, also auch in den Unternehmen, wo nicht einmal Stellenbeschreibungen, d.h. Unterlagen über stellenspezifische Besonderheiten bestehen. Hier zeigt sich ein Mangel, weil trotz der stellenbezogenen Planung eine genaue Vorstellung über die Anforderungen an den Stelleninhaber und damit eine wichtige Unterlage der qualitativen Bedarfsplanung fehlt.

Die Planung erstreckt sich bei jeder Führungsebene in mehr als der Hälfte der planenden Unternehmen auf eine Frist von mehr als drei Jahren; auffallend ist allerdings, daß eine Planung von mehr als vier Jahren anteilmäßig am häufigsten für Stellen der unteren Führungsebene und am seltensten bei Stellen der obersten Ebene zu finden war.

Zusammenfassend ergibt sich bis zu diesem Punkt der Untersuchung, daß in nur sehr wenigen Unternehmen alle Voraussetzungen für eine systematische Ermittlung der Anforderungen an Führungskräfte anzutreffen sind. Da sich im Gegensatz zu der später folgenden Meinungsbefragung die bisherigen Erörterungen auf Führungspositionen im allgemeinen beziehen, konnte gezeigt werden, daß im Vergleich bei Spitzenpositionen am seltensten Ansätze dafür nachweisbar sind, daß die Bestandteile der als kybernetisches System verstandenen Stellenbesetzung formalisiert sind. Vielmehr ergibt sich aus dem Untersuchungsergebnis der Eindruck, daß bei diesen Positionen Tätigkeit und Stellenrahmen im wesentlichen von der individuellen Macht und Auffassung des jeweiligen Stelleninhabers gestaltet werden. Dieser persönliche Einfluß des jeweiligen Stelleninhabers auf die an ihn gestellten Anforderungen gibt dem Problem der Ermittlung von Anforderungen an Spitzenkräfte einen Freiheitsgrad, der auf den ersten Blick eine weitere Untersuchung als sehr fragwürdig erscheinen läßt.

Es wurde aber bereits gezeigt, daß sich in der Spitze von Industrieunternehmen meist eine funktionale Arbeitsteilung nachweisen läßt¹⁾ und daß deshalb auch dann, wenn im Einzelfall die Abgrenzung zwischen den verschiedenen Stellen von einem zum anderen Unternehmen variieren mag, das Schwerkicht der Aufgabenstellung vergleichbar bleibt.

Insofern erscheint es auch nach dem bisherigen Ergebnis möglich, für typische Spitzenpositionen Anforderungen zu ermitteln, und darüber hinaus besonders wichtig, weil zumindest innerbetriebliche Erhebungen dieser Art und, wie sich aus den bisherigen Fragen ergab, auch Unterlagen dafür weitgehend fehlen.

1) Vgl. S. 30 f

2.3. Organe der Anforderungsermittlung

Zum Abschluß des faktenbezogenen Teiles der Befragung soll noch geklärt werden, welche Organe über die Anforderungen an Spitzenkräfte entscheiden und welche außerbetrieblichen Personen oder Institutionen auf diese Entscheidung beratend Einfluß nehmen.

Man kann unterstellen, daß das Organ, das über die Besetzung einer Spitzenposition entscheidet, letztlich auch über die Anforderungen an den Stelleninhaber befindet. Dabei können ihm Hilfsunterlagen, etwa Stellenbeschreibungen u.ä., die von Stabsstellen für Führungspersonal ausgearbeitet werden, vorliegen, aber das jeweilige Entscheidungsorgan wird die von Dritten ermittelten Anforderungen der Entscheidung nur dann zugrundelegen, wenn sie sich mit seiner eigenen Meinung weitgehend decken.

2.3.1. Entscheidungsorgane

Mit der Frage 7 wird untersucht, welche Personen an der Entscheidung über die Besetzung einer Spitzenposition beteiligt sind.

Frage 7:

Wieviele Personen sind an der Entscheidung darüber, ob ein Kandidat den Anforderungen einer neu zu besetzenden Stelle entspricht, beteiligt, und welche Stellen haben diese Personen?

- bei der Besetzung von Führungspositionen der obersten Ebene
- bei Positionen der oberen Ebene

Personenzahl im Entscheidungs- organ	Anzahl der Unternehmen bei Entschei- dungen über Positionen der			
	obersten Ebene		oberer Ebene	
	Eigen- tümer - Unter- nehmen	Geschäfts- führer - Unter- nehmen	Eigen- tümer - Unter- nehmen	Geschäfts- führer - Unter- nehmen
1		7	9	3
2		4	8	10
3		6	3	6
4		2	1	4
5		1		2
6		1		2
7				
8		1		
9		1		
10		1		
11				
12		3		
13				
14				
15		1		
16				
17				
18				1
Stellenbesetzung aufgrund der Ei- gentümerfunktion	21			
Gesamt	21	28	21	28
durchschnittliche Anzahl der an der Entscheidung betei- ligten Personen		4,6	1,8	3,5

Abb. 17 Personenanzahl in den für die Besetzung von
Spitzenpositionen zuständigen Entscheidungs-
organen

Für die 21 Eigentümer-Unternehmen konnte der erste Teil der Frage deshalb nicht beantwortet werden, weil ihre Führungskräfte der obersten Ebene aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur Eigentümer-Familie berufen werden, oft aber auch ohne Berufung durch die Gründung eines eigenen Unternehmens bzw. durch Erbfolge an die Spitze des Unternehmens gelangt sind.

In den restlichen 28 Unternehmen werden die Positionen der obersten Ebene aufgrund einer Entscheidung von einer oder mehreren Personen besetzt. In der Mehrzahl der Fälle wird diese Entscheidung in kollegialer Form gefaßt, wobei z.T. eine relativ große Zahl von Personen -im wesentlichen handelt es sich dabei um Aufsichtsräte in Kapitalgesellschaften- beteiligt ist. Im Durchschnitt sind an der Entscheidung 4,6 Personen beteiligt.

Bei Vorstandspositionen in Aktiengesellschaften oder bei Geschäftsführerpositionen in Gesellschaften mit beschränkter Haftung ist in der Regel der Aufsichtsrat für diese Entscheidung zuständig. In den Kapitalgesellschaften, die sich im Mehrheitsbesitz einer Person befinden, entscheidet der Eigentümer meist allein, während die anderen Mitglieder in dem vom Mehrheitsanteilseigner beherrschten Aufsichtsgremium keinen effektiven Einfluß haben. Bei den Unternehmen, die, obwohl rechtlich selbständig, wirtschaftlich doch von einem anderen Unternehmen beherrscht werden, wird diese Entscheidung meist in einer für alle Beteiligungsgesellschaften zuständigen, zentralen Personalabteilung bzw. im Vorstand der Muttergesellschaft getroffen.

Die Besetzung von Positionen der oberen Ebene ist für die oberste Unternehmensführung eine echte Führungsentscheidung im Sinne Gutenbergs.¹⁾ An ihr sind im Durchschnitt sehr viel weniger Personen beteiligt als bei der Auswahl von Führungskräften der obersten Ebene.

1) Vgl. Gutenberg, E.: =Unternehmensführung= S. 74

Das Ergebnis der empirischen Untersuchung zeigt, daß dabei in Eigentümer-Unternehmen im Durchschnitt weniger Personen beteiligt sind als in Geschäftsführer-Unternehmen. Läßt man den Einzelfall des Unternehmens, in dem bei diesen Entscheidungen auch der Aufsichtsrat mitwirkt und deshalb 18 Personen daran beteiligt sind, außer Betracht, so sind im Falle von Eigentümer-Unternehmen durchschnittlich 1,8 Personen, in Geschäftsführer-Unternehmen aber noch 2,9 Personen an der Entscheidung beteiligt. Dies könnte ein Hinweis dafür sein, daß der Entscheidungsprozeß in Eigentümer-Unternehmen mehr auf eine Person ausgerichtet und deshalb autokratischer ist als in Geschäftsführer-Unternehmen, in denen die echten Führungsentscheidungen überwiegend kollegial gefällt werden.

2.3.2. Beratungsorgan bei der Besetzung von Führungspositionen

In den für personalpolitische Entscheidungen in der Führungsspitze zuständigen Unternehmensorganen ist meist kein Mitglied auf diese für die Zukunft des Unternehmens besonders bedeutsamen Fragen spezialisiert. Der Personaldirektor wird auch da, wo er Mitglied der Geschäftsführung ist, allein höchstens Einfluß auf die Stellenbesetzung in der oberen Ebene haben. Hier liegt ein Widerspruch in der Personalpolitik für Spitzenkräfte; einerseits ist man sich über die Bedeutung und Tragweite dieser Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens im klaren, andererseits aber befaßt sich meist niemand mit den Problemen der Suche und des Erkennens des "richtigen" Mannes im erforderlichen Maße, noch ist jemand darauf spezialisiert.

Einen Ausweg aus dieser für die Existenz des Unternehmens u.U. bedrohlichen Situation bietet die Hinzuziehung eines Beraters, der sich auf diese Fragen spezialisiert hat. In erster Linie müssen hier Personalberater genannt werden, die dem einzelnen Unternehmen bei der Suche und evtl. auch bei der Auswahl von Bewerbern behilflich sind. Auch Unternehmensberater werden dann, wenn sie im Rahmen eines Auf-

trages feststellen, daß die Führungskräfte an der Spitze eines Unternehmens nicht allen gestellten Anforderungen gerecht werden, im Rahmen ihres Beratungsauftrages u.U. besser geeignete Spitzenkräfte suchen müssen.

Die folgende Frage prüft, welche Personen bzw. Institutionen beratend auf die Besetzung von Spitzenpositionen Einfluß nehmen:

Frage 8:

Haben Personen, die weder Angestellte noch Mitglieder eines Organs des Unternehmens sind bzw. Institutionen Einfluß auf diese Entscheidung? ¹⁾

Die vorliegenden Antworten zur Frage 8, ²⁾ die den Umfang der außerbetrieblichen Beratung bei Personalentscheidungen über Spitzenpositionen untersucht, zeigen, daß die fallweise Einschaltung eines Personalberaters nur bei Geschäftsführer-Unternehmen erfolgte, während in den Eigentümer-Unternehmen vor allem der Wirtschaftsprüfer beratend hinzugezogen wurde. Das besondere Vertrauensverhältnis und der ständige Kontakt zum Wirtschaftsprüfer ist besonders für die technisch orientierten Eigentümer-Unternehmer typisch. Bei Spitzenpersonalfragen wird der Wirtschaftsprüfer allerdings meist nur auf die Besetzung von kaufmännischen Spitzenpositionen beratend Einfluß nehmen, in erster Linie auf die Auswahl des Leiters des Finanz- und Rechnungswesens. Auch Banken werden bei der Besetzung dieser Stelle gelegentlich konsultiert.

1) Gemeint ist die Entscheidung darüber, ob ein Kandidat den Anforderungen einer neu zu besetzenden Stelle entspricht, vgl. Frage 7, S. 113

2) Vgl. S.118, Abb. 18

Beratungsorgan	Geschäftsführer-Unternehmen 1)	Eigentümer- ¹⁾ Unternehmen	Gesamt
<u>Personen</u>			
Personalberater	6	-	6
Wirtschaftsprüfer	6	9	15
Unternehmensberater	1	2	3
Psychologen	4	1	5
Grafologen	9	5	14
Astrologen	-	-	-
<u>Institutionen</u>			
Banken	-	2	2
Staatliche Organe	1	-	1
Unternehmen, die nicht am Kapital beteiligt sind, z.B. Hauptabnehmer	-	-	-
Zentrale Arbeitsvermittlung (ZAV) der Bundesanstalt für Arbeit	2	2	4
Universitäten	-	1	1
Keine Beratung	8	11	19

Abb. 18 Beratende Organe bei der Besetzung von Spitzenpositionen

1) Mehrfachnennung war möglich

Psychologen und Grafologen werden meist hinzugezogen, um für das Entscheidungsorgan zusätzlich zu dessen Eindruck von einem Bewerber aufgrund einer persönlichen Begegnung die Stärken und Schwächen des jeweiligen Kandidaten mit Tests bzw. Schriftanalysen zu ermitteln. Allerdings muß dabei auch auf die Grenze solcher Tests verwiesen werden, sofern sie sich nicht begnügen, den Menschen allgemein, sondern versuchen, dessen Eignung in bezug auf eine bestimmte Position zu beurteilen. Ein solches Urteil setzt voraus, daß der Gutachter selbst eine genaue Vorstellung von den unternehmens- und stellenspezifischen Anforderungen hat. Fehlen ihm diese, so ist er auf eine allgemeine Vorstellung von einer "guten Führungskraft" angewiesen, wobei seine Vorstellung u.U., insbesondere dann, wenn ihm persönlich Führungserfahrung fehlt, nicht einmal relevant ist. Hier zeigt sich deutlich die Grenze von Tests und grafologischen Gutachten, die nicht zuletzt aus diesem Grunde in den letzten Jahren die Bedeutung verloren, die ihnen vor fünfzehn Jahren noch beigemessen wurde. Dieser Einwand gilt auch für die Arbeit der Unternehmens- und Personalberater, wenn sie das Unternehmen, für das sie tätig werden, und die betreffende Stelle nicht aus eigener Anschauung bzw. persönlichem Erlebnis kennen. Darauf wies auch ein Gesprächspartner hin, als er seine verneinende Antwort zu dieser Frage folgendermaßen kommentierte:

" Es dauert zu lange bis ein Unternehmensberater die betrieblichen Verhältnisse und das, was ich als die Seele des Unternehmens bezeichne, kennenlernt. Dies ist aber für die Auswahl geeigneter Führungskräfte sehr entscheidend."

In Anbetracht der Enge des Arbeitsmarkts für Spitzenkräfte und der bei diesen Verhandlungen gebotenen Diskretion kommt der Tätigkeit einer Mittelsperson jedoch besondere Bedeutung zu. Personal- und Unternehmensberater können dem Unternehmen bei der Suche und bei der Auswahl von geeigneten Bewerbern helfen. Diese Mittelspersonen ermöglichen, daß das suchende Unternehmen, z.B. in einem Inserat, vorerst noch unerkannt

bleiben kann. Der Personalberater darf allerdings in Deutschland im Gegensatz zu den USA und anderen Industrieländern selbst nur beratend, nicht aber vermittelnd tätig werden.

Daraus erklärt sich auch die relativ große Bedeutung der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) und speziell die des ihr unterstellten "Büro Führungskräfte der Wirtschaft" in Frankfurt am Main. Die ZAV ist eine Dienststelle der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg, der nach § 35 des Gesetzes über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (AVAVG) das alleinige Vermittlungsrecht auf dem Arbeitsmarkt, auch auf dem für Führungskräfte, zusteht.¹⁾ Während die Vermittlung von gehobenen Führungskräften für das gesamte Bundesgebiet zentral von Frankfurt aus erfolgt, gibt es in Berlin aufgrund der besonderen Lage eine Zweigstelle: Vermittlungsstelle für Führungskräfte der Wirtschaft. Sofern diese Dienststelle eingeschaltet wird - 4 Unternehmen erwähnten es - wirkt sie im Rahmen der Vermittlung suchend und bei der Auswahl ggf. beratend mit.

1) Vgl. Potratz, B.: =Fluktuation= S. 32 ff

3. ANFORDERUNGSMERKMALE UND STELLENSPEZIFISCHE ANFORDERUNGSPROFILE

3.1. Merkmalskatalog und Anforderungsprofile

Mit dem ersten Teil des Fragebogens wurde untersucht, welche Voraussetzungen für die Ermittlung von Anforderungen in den befragten Unternehmen bestehen und gleichzeitig, wer jeweils über die für das Unternehmen existenziell so bedeutungsvolle Frage der Besetzung von Spitzenpositionen entscheidet.

An diesen Abschnitt, in dem vorwiegend Fakten untersucht wurden, schließt sich der Teil des Fragebogens an, in dem die Meinung der Interviewpartner über die Bedeutung einzelner Anforderungsmerkmale ermittelt wird. Die Auswertung der Antworten erfolgt im folgenden dritten und im daran anschließenden vierten Kapitel. Dabei dient das Unternehmen, in dem der einzelne Befragte Spitzenkraft war, für die Antworten z.T. als Bezugshintergrund.

Meinungen über Anforderungen an Führungskräfte können mehr oder weniger detailliert geäußert werden. In der Praxis begnügt man sich in der Regel mit summarischen Aussagen derart, daß man ohne weitere Detaillierung die Anforderungen z.B. als hoch oder im Vergleich zu anderen Stellen als andersartig bezeichnet. Für alle Interviewpartner kann unterstellt werden, daß sie mit dem hier behandelten Fragenkreis vertraut waren, für die meisten aber auch, daß der Detaillierungs- und Differenzierungsgrad ihrer Meinungen und Vorstellungen vor Beginn des Interviews nicht sehr groß war. Da aber vorausgesetzt werden konnte, daß die Befragten mit der Themstellung vertraut waren, wenn auch in allgemeiner und oft unstrukturierter Form, bot sich für die Makroplanung dieses Teils des Fragebogens die "Technik des 'Trichterns' (funneling)"¹⁾ an.

Dem entsprechend wird die Meinungsbefragung mit einigen allgemeinen Fragen über die qualitative und quantitative Entwick-

1) Scheuch, E.: =Interview= S. 150. Einführung im Original.

lung des Anforderungsgesamts eingeleitet, für die nur eine summarische Vorstellung über den Themenkreis vorausgesetzt wird.¹⁾ Daran schließen sich dann Fragen über die Bedeutung einzelner Merkmale an.

Die Aussagen der Interviewpartner erfolgen also auf verschiedenen Detaillierungsstufen: Zu Anfang sind es summarische Aussagen über das Anforderungsgesamt und daran anschließend Aussagen analytisch-qualitativer Natur, wobei im Rahmen des Anforderungskataloges zusätzlich noch eine Gewichtung, d.h. eine quantifizierende Umschreibung der Bedeutung der einzelnen Merkmale, verlangt wird.

3.1.1. Entwicklung eines gewichtungsfähigen Merkmals- kataloges

3.1.1.1. Beispiele praxisbezogener Kataloge

Bereits einleitend wurde auf eine Reihe aus der Literatur bekannter analytischer Untersuchungen über die Anforderungen an Führungskräfte berichtet.²⁾ Ein Teil von ihnen geht von idealtypischen Beschreibungen der Führungsaufgaben und -tätigkeiten aus und leitet daraus die Anforderungen an eine dann ebenfalls idealtypisch konzipierte Führungskraft ab. Dabei haben die auf diesem Wege ermittelten Anforderungskataloge den Vorzug, daß sie theoretisch eindeutig festgelegte Begriffe verwenden können, andererseits aber auch den Nachteil, daß diese Merkmalskriterien oft auch nur von denen verstanden werden, die über eine entsprechende psychologische Grundausbildung verfügen.³⁾

1) Vgl. Anhang 1, Fragen 9-12, S. 323

2) Vgl. S.23 f

3) Ein Beispiel für einen solchen Versuch, die wesentlichen Erkenntnisse verschiedener psychologischer Schulen in einem Merkmalskatalog zu erfassen, ist die von Bornemann aufgestellte systematische Zusammenstellung von Eignungsanforderungen hinsichtlich Primär-Veranlagungen. Darin erfaßt er in vier Gruppen und in zwei mal drei Untergruppen insgesamt 28 Einzelmerkmale. Vgl. Bornemann, S.: =Berufsanalyse= S. 326 f

Für eine empirische Erhebung ist jedoch die erste Voraussetzung die, daß die in der Befragung verwandten Begriffe auch für die Interviewpartner verständlich sind. Man kann unterstellen, daß ein aus der Praxis stammender oder zumindest eng an praktische Vorbilder angelehnter Katalog aus diesem Grunde für eine empirische Untersuchung besser geeignet ist als eine Zusammenstellung von Anforderungskriterien, die nur dem psychologisch vorgebildeten Personalfachmann verständlich sind.

In seiner Untersuchung über die Auslese von Unternehmensleitern beschreibt Bellinger in zwei Beispielen Kataloge mit Kriterien, die in der Praxis für die Beschreibung von Anforderungen an Führungskräfte verwendet werden.

Einer dieser beiden Kataloge ist das Ergebnis einer Untersuchung über die Anforderungsarten, die in Stellenangeboten für Führungskräfte in überregionalen Tageszeitungen genannt werden.¹⁾

Der andere²⁾ ist der in einem Großunternehmen verwandte Katalog zur Verfolgung des beruflichen Weges einiger hundert Nachwuchskräfte.

Bellinger entwickelt selbst in Anlehnung an diese beiden Merkmalssammlungen und im Bemühen, Überschneidungen der Gattungen und Arten zu vermeiden, eine systematische Zusammenstellung der Anforderungsarten von Geschäftsleiterstellen.³⁾

Da damit bereits einige Sammlungen von in der Praxis als relevant erachteten Kriterien vorliegen, erscheint es überflüssig, unabhängig davon für die vorliegende Untersuchung einen völlig neuen Merkmalskatalog aufzustellen. Vielmehr wird in Anlehnung daran, ein für die empirische Ermittlung der Bedeutung einzelner Anforderungsmerkmale geeigneter

1) Vgl. Bellinger, B.: =Auslese=S. 215; vgl. auch S. 125
Abb. 19, Spalte 1

2) Vgl. Bellinger, B.: =Auslese= S.216; vgl. auch S. 125
Abb. 19, Spalte 2

3) Vgl. Bellinger, B.: =Auslese= S.217 f; vgl. auch S. 125
Abb. 19, Spalte 3

Katalog aufgestellt. Zuvor muß jedoch geprüft werden, für welchen Zweck und für welchen Stellenkreis diese Vorläuferkataloge jeweils aufgestellt wurden. Sofern Zweck und Stellenkreis nicht den Untersuchungszielen dieser Arbeit ganz entsprechen, müssen u.U. Änderungen vorgenommen werden.

In Abbildung 19 werden die drei von Bellinger dargestellten Merkmalssammlungen in den Spalten 1-3 wiedergegeben und dem für die Strukturuntersuchung dieser Arbeit verwandten Katalog (Spalte 4) gegenübergestellt.¹⁾ Dabei wurde die Gliederung der Vorläuferkataloge geändert, um den Vergleich mit dem Befragungskatalog zu erleichtern. Wie dieser entstand und welche Gründe dafür ausschlaggebend waren, daß nicht alle Merkmale der Vorläuferkataloge übernommen wurden, soll im folgenden Abschnitt kurz erläutert werden.

3.1.1.2. Entwicklung und Abgrenzung des Befragungskataloges

Im Rahmen der Vorgespräche wurden die drei Vorläuferkataloge Spitzenkräften vorgelegt. Diese wurden gebeten zu prüfen, ob ihnen alle in den Katalogen enthaltenen Merkmale für Spitzenpositionen im Sinne dieser Arbeit einerseits relevant und andererseits verständlich erschienen. Ferner sollten sie auf Merkmalspaare bzw. -gruppen hinweisen, bei denen nach ihrer Meinung starke Überschneidungen bestanden; in diesen Fällen wurde dann anschließend geprüft, ob und ggf. welches Kriterium fortgelassen werden konnte, ohne daß der angestrebte Grundsatz der Vollständigkeit wesentlich verletzt wurde. Da in der folgenden Strukturuntersuchung das Gewicht einzelner Merkmale als prozentualer Anteil eines gedachten Anforderungsgesamts ermittelt werden soll, mußte ferner für jedes als relevant bestätigte Kriterium geprüft werden, ob seine Bedeutung auch sinnvoll als prozentualer Anteil eines Gesamts umschrieben werden kann. Aus diesem Grunde spielten bei der Aufstellung des Kataloges nicht nur systematische, sondern auch operationale Gesichtspunkte eine entscheidende Rolle. Im folgenden werden die Vorläuferkataloge im einzelnen mit dem Untersuchungskatalog verglichen.

1) Vgl. S. 125

Informationsquelle nach 400 Stellenanfragen in Tageszeitungen	Katalog der Informationsarten einer Informationsquelle	Jahreszahl der Informationsarten von Nachrichtenstellen	Anforderungsstufung für die Untersuchung, Anforderungsstrukturen von Stellenanzeigen der Industrie
(1)	(2)	(3)	(4)
<u>Allgemeine Intelligenz</u> Alles, was sich Kritisches, kritisch-wissenschaftliches Anpassungsvermögen Selbstverständliche Begabung	<u>Zeitliche Begabung</u> Bewusstheit von Zeit Klarheit und Grundlichkeit des Denkens Sozial adaptives Verhalten Schriftliche Darstellung	<u>Gesellschaftliche Verantwortung</u> Verantwortung für die Entwicklung Verantwortung für die Wissenschaft Verantwortung für das soziale Kapital Verantwortung für den Staat Verantwortung für den gesellschaftlichen Fortschritt	<u>Allgemeine Intelligenz</u> • Gedächtnis • Konzentrationvermögen • Denk- und Intelligenzvermögen • Einfallsreichtum und geistige Beweglichkeit • Ausdrucksfähigkeit (mündl. und schriftl.) • Allgemeinbildung
<u>Führungswissen</u> Informationsvermögen kulturelle Autorität Verhandlungsgeschick Kontakte- und Netzwerkevermögen Kenntnisse in Branche und Fachführung	<u>Zeitliche Begabung</u> Bewusstheit von Zeit Klarheit und Grundlichkeit des Denkens Sozial adaptives Verhalten Schriftliche Darstellung	<u>Gesellschaftliche Verantwortung</u> Verantwortung für die Entwicklung Verantwortung für die Wissenschaft Verantwortung für das soziale Kapital Verantwortung für den Staat Verantwortung für den gesellschaftlichen Fortschritt	<u>Führungswissen</u> • kulturelle Autorität • Durchsetzungsvermögen • Einflussfähigkeit • Kenntnisse in Branchenführung (Teamführung) • Informationsvermögen
<u>Fachkenntnisse</u> Kaufmannische Fachkenntnisse Branchenfachkenntnisse Fachliche Fachkenntnisse Sprachkenntnisse	<u>Zeitliche Begabung</u> Bewusstheit von Zeit Klarheit und Grundlichkeit des Denkens Sozial adaptives Verhalten Schriftliche Darstellung	<u>Gesellschaftliche Verantwortung</u> Verantwortung für die Entwicklung Verantwortung für die Wissenschaft Verantwortung für das soziale Kapital Verantwortung für den Staat Verantwortung für den gesellschaftlichen Fortschritt	<u>Fachkenntnisse</u> • kaufmannische Fachkenntnisse • Branchenfachkenntnisse • Allgemeine fachliche Fachkenntnisse • Sprachkenntnisse • Bereitschaft zur Weiterbildung
<u>Charakterliche Anforderungen</u> Persönlichkeitseigenschaften Zuverlässigkeit Verantwortungsgefühl Dynamik und Initiative Unbedingte Loyalität Auffassung einer Führungsaufgabe	<u>Zeitliche Begabung</u> Bewusstheit von Zeit Klarheit und Grundlichkeit des Denkens Sozial adaptives Verhalten Schriftliche Darstellung	<u>Gesellschaftliche Verantwortung</u> Verantwortung für die Entwicklung Verantwortung für die Wissenschaft Verantwortung für das soziale Kapital Verantwortung für den Staat Verantwortung für den gesellschaftlichen Fortschritt	<u>Charakterliche Anforderungen</u> • Zuverlässigkeit • Verantwortungsgefühl • Dynamik und Initiative • Unbedingte Loyalität • Bereitschaft zur Weiterbildung
<u>Physikalisch-adaptive Anforderungen</u> Alter äußere Erscheinung und Lebensform Soziale Anforderungen Akademische Vorbildung Bekannte Kontakte und Verbindungen Teilnahme in öffentlichen Institutionen	<u>Zeitliche Begabung</u> Bewusstheit von Zeit Klarheit und Grundlichkeit des Denkens Sozial adaptives Verhalten Schriftliche Darstellung	<u>Gesellschaftliche Verantwortung</u> Verantwortung für die Entwicklung Verantwortung für die Wissenschaft Verantwortung für das soziale Kapital Verantwortung für den Staat Verantwortung für den gesellschaftlichen Fortschritt	<u>Physikalisch-adaptive Anforderungen</u> • äußere Erscheinung • Lebensform • Soziale Anforderungen • Akademische Vorbildung • Bekannte Kontakte und Verbindungen • Teilnahme in öffentlichen Institutionen
<u>Angewandte Wissenschaften</u> Angewandte Wissenschaften Angewandte Wissenschaften	<u>Zeitliche Begabung</u> Bewusstheit von Zeit Klarheit und Grundlichkeit des Denkens Sozial adaptives Verhalten Schriftliche Darstellung	<u>Gesellschaftliche Verantwortung</u> Verantwortung für die Entwicklung Verantwortung für die Wissenschaft Verantwortung für das soziale Kapital Verantwortung für den Staat Verantwortung für den gesellschaftlichen Fortschritt	<u>Angewandte Wissenschaften</u> • Angewandte Wissenschaften • Angewandte Wissenschaften

Der Katalog in Abbildung 19, Spalte 1 ist im wesentlichen in dem in derselben Abbildung in Spalte 3 dargestellten enthalten, so daß er in diesem Zusammenhang nicht gesondert behandelt werden muß.

Der in Abbildung 19, Spalte 2 dargestellte Katalog erwies sich als für die Ermittlung von Anforderungen an Spitzenkräfte wenig geeignet. Da er für die Beurteilung von Nachwuchskräften aufgestellt wurde, enthält er einerseits eine Reihe von Kriterien, die zwar für Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene, nicht aber für solche der oberen und obersten Ebene relevant sind. Nach Ansicht der befragten Testpersonen kann in bezug auf Spitzenpositionen die Gruppe: Arbeitsweise als Anforderungsmerkmal ganz ausgeklammert werden, weil, wie ein Vorgesprächspartner es formulierte, "... bei Spitzenkräften es weniger wichtig ist, wie etwas, als daß etwas erreicht wird." Allerdings wurde empfohlen, einige der in dieser Gruppe enthaltenen Merkmale, wie z.B. das Konzentrationsvermögen, in andere Gruppen zu übernehmen. Andererseits fehlt in diesem Katalog die für Spitzenpositionen wichtige Gruppe: Führungsvermögen und eine Anzahl der das Führungsvermögen kennzeichnenden Einzelmerkmale.

Die in Abbildung 19, Spalte 3 wiedergegebene "Systematik der Anforderungsarten von Geschäftsleiterstellen" von Bellinger erschien nach den Vorgesprächen als Grundlage für einen Befragungskatalog am besten geeignet. Sie hat einerseits den Vorzug, daß der Personenkreis, für den sie aufgestellt wurde, in etwa dem entspricht, der Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist. Andererseits ist sie auch Ergebnis eines Versuchs, alle die in der Praxis für Spitzenpositionen als relevant erachteten Anforderungsmerkmale systematisch zusammenzustellen. Aufgrund der Vorgespräche erschienen dennoch einige Änderungen erforderlich. So nimmt im Rahmen dieses Merkmalkataloges die erste Gruppe: gesamtwirtschaftliche Verantwortung eine Sonderstellung ein. Bellinger weist selbst darauf hin, daß er mit dieser Gruppe nicht ein Anforderungsmerkmal im engeren Sinne, sondern eine Wertzahl für die Bestimmung

des "gesamtwirtschaftlichen Positionsniveaus",¹⁾ d.h. für die Einstufung einer Position in die gesamtwirtschaftliche Anforderungshierarchie meint.²⁾ Da sich die vorliegende Arbeit ausschließlich mit den stellenspezifischen Anforderungen und deren Struktur befaßt und nicht versucht, das Niveau der einzelnen Stelle im Vergleich zu anderen Positionen in der Wirtschaft zu bestimmen, wurde diese Merkmalsgruppe im Befragungskatalog fortgelassen; alle anderen Gruppenkriterien hingegen wurden vollständig und in ihrer Reihenfolge übernommen.

Bei den ersten Testbefragungen zeigte sich aber, daß die Interviewpartner Mühe hatten, mehr als fünf bis höchstens sechs Einzelmerkmale in einer Gruppe auf einmal zu bewerten. So verwandten die Testpersonen z.B. bei den neun Merkmalen der Gruppe: allgemeine Intelligenz mehr Aufmerksamkeit auf das Aufrechnen und Abstimmen der Einzelprozentsätze als auf das Gewichten selbst. Es zeigte sich andererseits, daß bei einer Unterteilung des Anforderungsgesamts in fünf Gruppen die Aufteilung von 100 Punkten ohne Schwierigkeiten erfolgte.³⁾ Deshalb wurde versucht, jedem Gruppenkriterium wiederum auch nur fünf Einzelmerkmale zuzuordnen; lediglich für die Gruppe: allgemeine Intelligenz wurde von diesem Grundsatz abgewichen; ihr wurden aus Gründen der Vollständigkeit sechs Kriterien zugeordnet. Aus diesen in erster Linie operationalen Überlegungen war es erforderlich, die Zahl der von Bellinger in manchen Gruppen erfaßten Merkmale zu reduzieren. Von den neun Kriterien, die er zu der Gruppe: allgemeine Intelligenz zählt, wurden Gedächtnis, Ausdrucksgewandtheit und Allgemeinbildung übernommen. Reichtum an Vorstellungen, geistige Beweglichkeit und schöpferische Begabung wurden zu einem Merkmal: Einfallsreichtum und geistige Beweglichkeit

1) Dieser Begriff wurde analog zu dem von Bellinger aus der Sicht der individuellen Eignung eines Geschäftsleiters verwandten Begriffs des "Geschäftsleiterniveaus" geprägt. Bellinger, B.: =Auslese= S. 222

2) Vgl. Bellinger, B.: =Auslese= S. 219

3) Zur Gewichtung: vgl. S. 143 f

zusammengezogen. Anstelle der geistigen Ermüdungs- und Erholungsfähigkeit wurde das Konzentrationsvermögen als deren Ergebnis und als zugleich besser gewichtungsfähiges Merkmal aufgenommen. Weitblick und Urteilskraft wurden als unter Denk- und Urteilsvermögen erfaßt betrachtet.

In die Gruppe: Führungsvermögen wurde anstelle der Kenntnisse in Unternehmensführung das Kriterium: Entschlußkraft als direktes Pendant zum Durchsetzungsvermögen aufgenommen. Fast alle Testpersonen faßten das Merkmal: Kenntnisse in Unternehmensführung als bereits durch die anderen Anforderungen an sowohl fachliche als auch an Kenntnisse in Menschenführung größtenteils gedeckt auf. Eine Erklärung dafür ist u.U. die Tatsache, daß es in Deutschland kein eigenständiges Lehrfach Unternehmensführung gibt, das gegenüber anderen sozial - und wirtschaftswissenschaftlichen oder auch technischen Fachdisziplinen als klar abgegrenzt empfunden wird.¹⁾ Soweit in der Bundesrepublik Füh-

1) In den USA bieten viele Universitäten hingegen eine Management-Ausbildung an. Nach Pack entspricht die amerikanische Management-Ausbildung der deutschen betriebswirtschaftlichen Ausbildung in Ziel und Inhalt, während Unterschiede nur in den Ausbildungsmethoden zu suchen sind. Vgl. Pack, L.: =Ausbildung= S. 58. Diese Auffassung scheint aber nur Reformansätze des Studiums der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland zu berücksichtigen. Im wesentlichen ist das deutsche betriebswirtschaftliche Studium heute noch funktional orientiert, vorwiegend auf die Vermittlung von materiellem Wissen angelegt und in erster Linie eine analytische Schulung, während die amerikanische Management-Ausbildung als Vorbereitung auf die in Zukunft erwartete Anforderungssituation für Manager in der Praxis system- und entscheidungsorientiert ist. Vgl. Pack, L.: =Ausbildung= S. 25. Ein weiterer Beweis dafür, daß die traditionellen Fachdisziplinen einschließlich der Betriebswirtschaftslehre nicht direkt einen Ersatz für eine amerikanische Management-Ausbildung bieten, kann auch darin gesehen werden, daß eine Reihe von deutschen Universitäten Kurse für Führungsnachwuchs und Führungskräfte mit praktischer Erfahrung eingerichtet haben, in denen nach amerikanischem Vorbild die system- und entscheidungsorientierte Ausbildung im Vordergrund steht. Unter den verschiedenen Ansätzen sollen folgende hervorgehoben werden: das Aufbauseminar Systemtechnik des Instituts: Brennpunkt Systemtechnik an der Technischen Universität Berlin, das interuniversitäre Universitäts-Seminar der Wirtschaft oder die Unternehmer-Seminare der Universitäten Mannheim und Münster. Vgl. Pack, L.: =Ausbildung= S. 94 ff und S. 117

rungstechniken und -methoden gelehrt werden, geschieht dies entweder im Rahmen der klassischen Fachdisziplinen oder in zusätzlichen Kursen und Veranstaltungen.¹⁾ Wenn also aufgrund des Ergebnisses der Testbefragungen die Kenntnisse in Unternehmensführung nicht als einzelnes Anforderungsmerkmal in den Katalog aufgenommen werden, so soll das nicht bedeuten, daß es als nicht wichtig erachtet, sondern nur als nicht eindeutig genug abgegrenzt empfunden wird.

Aus der Gruppe: charakterliche Anforderungen werden das Merkmal: Persönlichkeit von Format und: Dynamik und Initiative nicht in den neuen Katalog aufgenommen, dafür aber das Merkmal: Aufrichtigkeit.²⁾ Das gewiß oft geforderte Merkmal: Persönlichkeit von Format wurde als Zusammenfassung verschiedener in diesem Katalog an anderer Stelle einzeln aufgeführter Anforderungskriterien, z.B. Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewußtsein, Selbstvertrauen u.a. verstanden.³⁾ Es konnte also fortgelassen werden, da andernfalls eine Doppelgewichtung vorgenommen worden wäre.

Die Forderung nach Dynamik und Initiative ist bis zu einem gewissen Teil ebenfalls bereits durch andere Kriterien im Katalog gedeckt, z.B. durch die Kriterien: geistige Beweglichkeit, Entschlußkraft und Durchsetzungsvermögen.

Im Bemühen, auch in der letzten Gruppe die Anzahl der Anforderungsmerkmale auf lediglich fünf zu begrenzen, wurde das Merkmal: ausreichende Gesundheit ausgesondert. Es wurde unter-

-
- 1) Die meisten Institutionen, die sich in der Bundesrepublik mit der Aus- und Weiterbildung unternehmerischer Führungskräfte befassen, sind in einer Arbeitsgemeinschaft, dem Wuppertaler Kreis, zusammengeschlossen. Vgl. Faßbender, S.: =Weiterbildung= S. 38 f
 - 2) Der Begriff der Aufrichtigkeit als charakterliches Merkmal findet sich z.B. in Zusammenstellungen von Eignungskriterien. Vgl. dazu Bellinger, B.: =Eignungskriterien=
 - 3) Bellinger benutzt den Begriff Persönlichkeit selbst in einem summarischen Sinne, wenn er die analog zu den positionsbezogenen Anforderungskatalogen individuell bezogenen Eigenschaftskataloge als "Persönlichkeitsbilder von Geschäftsleitern" bezeichnet. Vgl. Bellinger, B.: =Auslese= S. 221

stellt, daß es eine Voraussetzung des ebenfalls aufgenommenen Kriteriums: physische Leistungsfähigkeit ist. Mindest- und Höchstalter sind zwar bedeutende Anforderungsmerkmale, entziehen sich aber einer Gewichtung, weil die Antwort hier auf die Angabe einer Altersstufe abzielt. Hier erschien es zweckmäßig, im späteren Verlauf des Interviews dafür eine eigene Frage vorzusehen. Der Begriff der Sozialität erwies sich als nicht immer bekannt und wurde durch soziales Einordnungsvermögen ersetzt.

Für die Untersuchung entstand also der aus fünf Gruppen und jeweils wieder fünf -in einem Fall sechs- Einzelmerkmalen bestehende Katalog.¹⁾ Er ist das Ergebnis der Bemühung, im Katalog vollständig nur die relevanten Merkmale zu erfassen, deren Bedeutung sinnvoll quantitativ als Prozentsatz umschrieben werden kann, und außerdem die Anzahl der Merkmale, die der Befragte beim Gewichten auf einmal überblicken muß, so klein zu halten, daß nicht ein ständiges Hin- und Herrechnen erforderlich wird.

Um das relative Gewicht der Gruppen- und Einzelkriterien innerhalb des Anforderungsgesamts bzw. des Gruppengesamts zu ermitteln, wurde jeder Gesprächspartner mit den folgenden Fragen gebeten, jeweils 100 Punkte zuerst auf die Gruppenkriterien und anschließend auf die Einzelmerkmale einer jeden Gruppe aufzuteilen.

Frage 13:

In Anlage A²⁾ finden Sie einen Katalog, in dem der Versuch gemacht wird, die Anforderungen an Führungskräfte systematisch in fünf Gruppen zusammenzufassen. Wenn Sie für alle fünf Gruppen insgesamt 100 Punkte vergeben können, wieviel Punkte würden Sie jeweils einer Gruppe zuerkennen?

1) Vgl. S.125, Abb. 19 Spalte 4

2) Vgl. Anlage 1, S. 331

Bitte, gewichten Sie die Anforderungen an Führungskräfte im Hinblick auf Ihr Unternehmen für die Leiter folgender Führungsbereiche:

- a) den "Mann an der Spitze"
- b) den Leiter des Hauptbereichs Materialwirtschaft
- c) den Leiter des Hauptbereichs Herstellung
- d) den Leiter des Hauptbereichs Verkauf
- e) den Leiter des Hauptbereichs Finanz- und Rechnungswesen einschließlich der allgemeinen Verwaltung
- f) den Leiter des Hauptbereichs Forschung und Entwicklung
- g) den Leiter des Hauptbereichs Personal- und Sozialwesen

Bitte, verzichten Sie darauf, die Anforderungen zu gewichten, wenn einer der oben aufgeführten Hauptbereichsleiter in Ihrem Unternehmen nicht existiert oder aber nicht zum Kreis der obersten bzw. oberen Führungskräfte gezählt werden kann.

und daran anschließend:

Frage 15:

Bitte, gewichten Sie für jeden einzelnen Hauptbereichsleiter die einzelnen Anforderungsmerkmale innerhalb einer Merkmalsgruppe (Anlagen - F.). Ihnen stehen wiederum für alle Merkmale einer Gruppe 100 Punkte zur Verfügung.

3.1.1.3. Kritische Diskussion des Kataloges

Ob eine Merkmalsanalyse und ein daraus abzuleitendes Bewertungssystem, wie z.B. für den Anforderungskatalog dieser Untersuchung, fordert Birks:

1. Das System muß so aufgegliedert sein, daß alle berufsrelevanten Merkmale einer Gruppe (Anlagen - F.) Prinzip der Vollständigkeit.
2. Das System muß so angelegt sein, daß Überschneidungen in der Abgrenzung der Merkmale vermieden werden können. (Prinzip der Eindeutigkeit)

3. Das System der Merkmalsaufgliederung muß so aufgebaut sein, daß es in sich geschlossen ist und den Zusammenhang der Einzelmerkmale in sinnvoller Weise sichtbar werden läßt. (Prinzip der Ganzheit)
4. Das System muß im Aufbau und in der Formulierung so abgefaßt sein, daß es ohne spezielle Fachkenntnisse verstehbar und einsichtig ist. (Prinzip der Einfachheit.) " 1)

Diese vier Forderungen werden durch Bornemann um zwei weitere ergänzt:

- " 5. Das System sollte nach Möglichkeit in Übereinstimmung stehen mit den feststehenden Erkenntnissen über den Aufbau der menschlichen Persönlichkeit, d.h. mit den Grundprinzipien der Charakterologie.
6. Das System sollte in dem Sinne anwendbar sein, daß möglichst zu allen Angaben Testverfahren und auch Beobachtungs- und Beurteilungsbögen entwickelt werden können (Prinzip der Einheit von Wissenschaft und Praxis)." 2)

Diese Forderungen an ein Merkmalssystem im allgemeinen und damit an den Befragungskatalog im speziellen stehen in einem sich z.T. gegenseitig ausschließenden Verhältnis, und es gibt bislang kein System, daß allen Prinzipien gleichermaßen genügt.³⁾ Je nach Zielsetzung muß derjenige, der sich mit

-
- 1) Dirks, H.: =Arbeitsanalyse= S.19. Klammereinfügungen im Original.
 - 2) Bornemann, E.: =Berufsanalyse= S. 325
Diese 6 Kriterien werden auch von anderen Autoren zur Beurteilung von Merkmalssystemen herangezogen. Vgl. Nutzhorn, H.: =Personalbeurteilung= S. 10 ff
 - 3) Der von der Sektion Arbeits- und Betriebspsychologie im Berufsverband Deutscher Psychologen eingesetzte Ausschuß: Merkmalsanalyse, der unter der Leitung von Dirks ein System entwickeln sollte, das den vier zuvor erwähnten Anforderungen von Dirks entspricht, -vgl. S.131f.- stellte seine Arbeit schließlich ein, weil es ihm nicht gelang, ein System zu schaffen, das allen Forderungen, insbesondere aber der Forderung nach Eindeutigkeit, gerecht wird. Vgl. Nutzhorn, H.: =Personalbeurteilung= S. 10 f

der Entwicklung solcher Anforderungs- und Beurteilungssysteme beschäftigt, zugunsten eines Prinzips optieren und dabei ein anderes vernachlässigen. Ein solcher Antagonismus besteht insbesondere zwischen dem Prinzip der Vollständigkeit und dem der Eindeutigkeit. Die verschiedenen Autoren, die sich mit dieser Thematik befaßt haben, setzen die Priorität je nach Untersuchungsziel unterschiedlich.

Für das Prinzip der Eindeutigkeit entscheiden sich Stöcker und Dirks. Sie beschränken ihr System auf wenige Grundanforderungen, damit zwischen denen "... eine möglichst geringe gegenseitige Abhängigkeit und Überdeckung besteht."¹⁾ Ihr Katalog reduziert sich dieser Zielsetzung entsprechend für Tätigkeiten im Tarifbereich auf die Anforderungsgruppen: Fachkönnen und Beanspruchung, wobei sie zur letzten Gruppe die vier Kategorien: Denken, Aktivität, menschliche Wirkung und Verlässlichkeit zählen.²⁾ Diese Kategorien reichen aber nach ihrer Ansicht nicht aus, um auch die Anforderungen an Führungskräfte voll zu erfassen. Deswegen erweitern die beiden Autoren ihr System um zwei weitere Merkmale, die sie als "Verantwortlichkeit für die organisatorisch bedingte Wirkung der Funktion (Größe und Reichweite)" und "Verantwortlichkeit für die Gestaltung des Arbeitsbereichs (fachlich und menschlich)"³⁾ bezeichnen. Allerdings durchbrechen sie damit bewußt ihr Leitprinzip der Eindeutigkeit, da "... die beiden Kriterien der fachlichen Gestaltung und der menschlichen Gestaltung ... bereits in der Grundbeanspruchung ... im Tarifbereich herangezogen sind."⁴⁾

Im Gegensatz dazu geht der Nordhorner Arbeitskreis⁵⁾ von der Erkenntnis aus, daß es nicht möglich ist, ein System zu fin-

1) Stöcker, G. - Dirks, H.: =Bewertungsverfahren= S. 17 f

2) Vgl. Stöcker, G. - Dirks, H.: =Bewertungsverfahren= S. 18 und 19.

3) Stöcker, G. - Dirks, H.: =Bewertungsverfahren= S. 62
Flammereinfügungen im Original.

4) Stöcker, G. - Dirks, H.: =Bewertungsverfahren= S. 68

5) Mitglieder dieses Arbeitskreises waren: Brockmeier, Jobsen, Neubert und Nutzhorn. Vgl. Nutzhorn, H.: =Personalbeurteilung= S. 11

den, das alle begrifflichen und logischen Überschneidungen ausschließt. Er entwickelte im Auftrage des RKW einen Katalog, der um eine "... möglichst weitgehende Vollständigkeit der möglichen Aspekte ..." ¹⁾ bemüht ist. Die darin enthaltenen Überschneidungen sieht er sogar als Vorteil an, weil es so möglich ist zu kontrollieren, "... ob eine Beurteilung oder die Anforderungen eines Arbeitsplatzes in sich stimmig sind." ²⁾

Auch Bellinger ließ sich bei der Aufstellung seiner systematischen Zusammenstellung von Anforderungsarten von Geschäftsleiterstellen mehr vom Prinzip der Vollständigkeit als von dem der Eindeutigkeit leiten. ³⁾

Diese Entscheidung erscheint bei dem heutigen Stand der Erkenntnisse über die Anforderungen an Spitzenkräfte um so mehr gerechtfertigt, als es bislang noch keine genauen Erkenntnisse darüber gibt, welche der einzelnen Merkmale für Spitzenpositionen besondere Bedeutung haben und welche nicht. Das Prinzip der Vollständigkeit hat darum auch in dem für die vorliegende empirische Studie verwandten Katalog Priorität gegenüber dem Prinzip der Eindeutigkeit. Allerdings gilt für ihn dieses Prinzip mit der Einschränkung, daß vollständig nur die relevanten Merkmale erfaßt werden sollen, deren Bedeutung sinnvoll quantitativ umschrieben werden kann. Alle anderen anforderungsrelevanten Gesichtspunkte bleiben damit aber nicht unberücksichtigt, sondern werden aus dem Katalog nur ausgeklammert und zum Gegenstand eigenständiger Fragen gemacht. ⁴⁾

1) Nutzhorn, H.: =Personalbeurteilung= S. 11

2) Nutzhorn, H.: =Personalbeurteilung= S. 11

3) Stöcker und Dirks hatten im Bemühen um Eindeutigkeit in ihren Katalog nur zwei Haupt- und für eines davon noch einmal sechs Einzelmerkmale aufgenommen. Vgl. S. 133
Bellinger erfaßt bei sechs Gruppenmerkmalen insgesamt 36 Einzelkriterien. Vgl. Bellinger, E.: =Auslese= S. 216; vgl. auch S. 125 Abb. 19, Spalte 3.
Damit ist die Wahrscheinlichkeit einer vollständigen Erfassung aller relevanten Merkmale einerseits aber auch die von Überdeckungen der Anforderungsinhalte andererseits sehr viel größer.

4) Vgl. S. 138 ff

Trotz des Bemühens, alle bedeutsamen und gewichtungsfähigen Merkmale in den Katalog aufzunehmen, konnte es nicht ausgeschlossen werden, daß einzelne der befragten Personen auch noch andere Anforderungsarten für relevant erachten, die in ihm nicht enthalten sind.

Deshalb wurde den Interviewpartnern der Hauptbefragung im Anschluß an die Gewichtung die Frage gestellt, ob sie ihrerseits den Katalog auch für erschöpfend hielten. An dieser Stelle sei darum das Ergebnis der Frage 15.1. wiedergegeben:

Frage 15.1.:

Vermissen Sie in dem Anforderungskatalog ein oder mehrere Merkmale, die Sie für wesentlich halten?

Antwort	Absolut	%
Ja	13	27,1
Nein	34	70,8
Weiß nicht	1	2,1
Gesamt	48 ¹⁾	100,0

Abb. 20 Urteil über die Vollständigkeit des Befragungskataloges

Diejenigen, die diese Frage bejahten, nannten folgende Merkmale:

- Fleiß,
- Betriebsverbundenheit,
- Freude am Arbeitserfolg,
- Motivation, im Sinn: aus einer Arbeit ein Hobby machen,
- Kontaktfähigkeit,
- Kombinationsgabe,
- Fachkenntnisse in Arbeitswissenschaften und juristische Kenntnisse,

1) Einem Interviewpartner wurde diese Frage nicht gestellt, weil er zuvor die Gewichtung der im Katalog enthaltenen Merkmale abgelehnt hatte. Vgl. auch S. 58

- Herkunft, da die soziale Sphäre für die Wertmaßstäbe einer Person spricht,
- Würde,
- positive Ausstrahlung,
- kein Intrigant,
- Fähigkeit, andere zu begeistern,
- Humor,
- Nicht übelnehmerisch und nachtragend sein,
- Loyalität zum Unternehmen, zu seinen Zielen und seiner Geschichte,
- Fairness,
- menschliche Integrität,
- Bereitschaft zur Zusammenarbeit quer durch das Unternehmen; negativ gesagt, kein Kästchen- und Bereichsdenken,
- Begeisterungsfähigkeit,
- Bereitschaft, sich leidenschaftlich mit etwas zu identifizieren,
- Freude an hoher Arbeitsbelastung,
- Erkennen des Wesentlichen.

Ein großer Teil dieser zusätzlich genannten Anforderungsmerkmale stammt von einem Gesprächspartner. Die anderen beschränkten sich meist auf eine oder zwei zusätzliche Nennungen.

Der Begriffsinhalt einiger Merkmale überdeckt z.T. in wesentlichen Teilen den von anderen im Katalog enthaltenen Kriterien. So wird z.B. die Forderung nach Kontaktfähigkeit in bestimmter Hinsicht durch das Merkmal: soziales Einordnungsvermögen gedeckt, während Erkennen des Wesentlichen durch Denk- und Urteilsvermögen erfaßt wird usw.

Diese zusätzlich genannten Merkmale haben zwar auch eine gewisse, im Einzelfall vielleicht sogar große Bedeutung als Anforderungskriterien für Spitzenpositionen, es wäre aber schwierig gewesen, sie auch noch in den Katalog aufzunehmen, ohne die Übersichtlichkeit zu gefährden.

Die Tatsache, daß die Mehrheit der Befragten in dem Katalog eine erschöpfende Zusammenstellung aller wesentlichen Anforderungsmerkmale sah, rechtfertigt schließlich die Behauptung, daß er in hohem Maße dem Prinzip der Vollständigkeit entspricht.

Ein Katalog muß nach Dirks außerdem dem Prinzip der Ganzheit, d.h. der Forderung, den inneren Zusammenhang zwischen den Einzelmerkmalen in sinnvoller Weise sichtbar zu machen, ge-

recht werden. Der operational bedingte stufenweise Aufbau des Kataloges in Gruppenmerkmale und deren Untergliederung in Einzelmerkmale läßt den Zusammenhang zwischen den Kriterien in sinnvoller Weise sichtbar werden. Dadurch ist es möglich, daß der Befragte bei der Gewichtung immer nur einer für ihn überschaubaren und in einem gewissen logischen Zusammenhang stehenden Einheit gegenüber steht.

Der Forderung nach Einfachheit galt bei der Vorbereitung des Kataloges -wie auch des Fragebogens- besondere Aufmerksamkeit, da eine empirische Erhebung in jedem Fall voraussetzt, daß die in den Fragen benutzten Begriffe den Interviewpartnern verständlich sind. Da sich der Befragungskatalog an Sammlungen von Merkmalen anlehnt, wie sie in der Praxis verwendet werden, und da die Kriterien zusätzlich noch im Rahmen der Testbefragungen u.a. auf Verständlichkeit geprüft und, soweit sich dabei Verständnisschwierigkeiten zeigten, geändert wurden, konnte vorausgesetzt werden, daß die Kriterien auch für einen nicht psychologisch oder besonders personalwirtschaftlich interessierten Interviewpartner verständlich waren. Die Forderung nach Einfachheit darf sich bei einer empirischen Erhebung nicht nur auf die begriffliche, sondern muß sich auch auf die operationale Seite erstrecken. Aus diesem Grunde wurde -mit Ausnahme der Gruppe: allgemeine Intelligenz- jedes als logische Einheit verstandene Gewichtungsgesamt auf fünf Merkmale begrenzt.

Der von Bornemann aufgestellten Forderung nach Einheit von Wissenschaft und Praxis kann der Katalog nur bedingt gerecht werden. Da es der Wissenschaft bisher nicht gelungen ist, ein allgemein anerkanntes und für die Praxis verwendbares System für die Anforderungsermittlung zu liefern,¹⁾ konnte deshalb nur darauf geachtet werden, daß in dem hier

1) Diese Ansicht vertritt auch Nutzhorn, der bei der Diskussion dieser Forderung von Bornemann für sein System zu folgendem Ergebnis kommt: "Wollte man das System auf das beschränken, was wissenschaftlich eindeutig erfaßbar ist, müßte man zudem auf das Prinzip der Vollständigkeit verzichten. Eine einseitige Bewertung wäre die Folge. Trotz Wissenschaftlichkeit in Einzelaspekten würde man dem ganzen Menschen nicht gerecht." Nutzhorn, H.: =Personalbeurteilung= S. 15

verwandten System alle relevanten, gewichtungsfähigen Merkmale systematisch zusammengestellt werden. Insofern erscheint es auch in Hinblick auf Bornemanns Forderung zweckmäßig und zulässig, ein Merkmalssystem zu verwenden, das dem Untersuchungsziel entsprechend vorwiegend auf praktische Bedürfnisse zugeschnitten ist, bei dem gleichzeitig aber auch darauf geachtet wird, daß alle anderen Anforderungen an ein Merkmalssystem soweit wie möglich erfüllt werden.

Der zweiten Forderung von Bornemann kann ebenfalls nicht voll entsprochen werden, da es bisher bei weitem nicht für alle Kriterien, die bei Führungskräften als relevant erachtet werden, Testverfahren gibt. Da diese Arbeit sich auch ausschließlich mit dem Aspekt der Anforderungsermittlung befaßt, ist diese Forderung der Kompatibilität zwischen Anforderungsermittlung und Eignungsprüfung nur von zweitrangiger Bedeutung.

3.1.2. Nicht gewichtungsfähige, anforderungsrelevante Kriterien

Nicht bei allen Anforderungsarten ist es sinnvoll, ihre Bedeutung als prozentualen Anteil eines gedachten Anforderungsgesamts zu umschreiben. Vielmehr entziehen sich einige anforderungsrelevante Gesichtspunkte einer quantitativen Umschreibung. Bei der Abgrenzung des Befragungskataloges ist bereits darauf hingewiesen worden, daß diese Merkmale ausgeklammert und Gegenstand von Zusatzfragen werden sollen.¹⁾ Im Bemühen um eine möglichst umfassende Darstellung der für Spitzenpositionen erheblichen Anforderungsaspekte werden deshalb im Anschluß an den Katalog mit den Fragen 16 bis 30²⁾ die bislang noch nicht erfaßten allgemeinen Anforderungen an die Person des Bewerbers und zusätzliche bzw. bislang nur einseitig behandelte Kriterien untersucht.

1) Vgl. S. 124 und 134

2) Vgl. S. 324 ff

3.1.2.1. Allgemeine Anforderungen an die Person des Bewerbers

Ein Teil der Fragen, die bedeutsame, aber nicht gewichtungsfähige Anforderungsaspekte behandeln, beziehen sich auf die Person des Bewerbers. Dabei wird die Bedeutung der folgenden Merkmale untersucht: Geschlecht, Alter, Nationalität, Konfession und Parteizugehörigkeit, Anforderungen an Familienstand und ggf. Ehefrau und die Forderung nach öffentlichem Engagement und gezieltem gesellschaftlichen Umgang.

3.1.2.2. Sonstige ergänzende Fragen zum Anforderungskatalog

Im Rahmen der Anforderungsgruppe: Fachkenntnisse wurde die Bedeutung einzelner Kenntnisarten ermittelt, ohne daß dabei die Art der Vorbildung angesprochen wurde. Dennoch ist auch dieser Aspekt bedeutsam, wie es z.B. die ausdrückliche Forderung nach einer akademischen Ausbildung in vielen Stellenanzeigen beweist.¹⁾ Deshalb wird zusätzlich untersucht, für welche Hauptbereiche heute bereits eine akademische Ausbildung verlangt und ggf. darüber hinaus die Promotion erwartet wird.

Ergibt sich aus den Anforderungsprofilen, für wie bedeutsam man Sprachkenntnisse einschätzt, so wird mit einer Folgefrage ermittelt, welche Sprachen im einzelnen verlangt werden. Ein Aspekt, der sich ebenfalls nicht als Prozentsatz erfassen läßt, betrifft die Herkunft einer Führungskraft im Hinblick auf ihre Vortätigkeit. Deshalb wird mit einer zusätzlichen Frage untersucht, inwieweit ein Bewerber aus "eigenen Reihen" oder aber "von draußen" kommen soll. Aus den Anforderungsprofilen kann sich nur ergeben, welche Bedeutung der physischen Leistungsfähigkeit für die einzelnen Positionen beigemessen wird. Es erscheint deshalb wichtig, darüber hinaus zu fragen, inwieweit von den Führungskräften gefordert wird, daß sie Krankheiten rechtzeitig vorbeugen. Die Bereitschaft zur örtlichen Mobilität

1) Vgl. auch S.125, Abb. 19, Spalte 1

wird heute bei Spitzenkräften gelegentlich als Anforderungskriterium verstanden, so daß auch für diesen Aspekt eine Frage vorgesehen wurde. Weiterhin wird untersucht, welcher Zeitaufwand für die Aufgabenerfüllung als erforderlich betrachtet wird und ob eine Kapitalbeteiligung als Anforderungsmerkmal Bedeutung hat.

3.1.3. Methodische Grundlagen der Anforderungsprofile

3.1.3.1. Darstellung der Gewichtungsmethode

Im Rahmen der analytischen Arbeitsbewertung sind eine Vielzahl von Verfahren entwickelt worden, um die Bedeutung der unterschiedlichen Merkmale zu gewichten und im Anschluß daran die in verschiedenen Dimensionen ermittelte Arbeitsschwierigkeit einer Stelle durch einen Arbeitswert auszudrücken, damit ihr Schwierigkeitsgrad mit dem anderer Positionen verglichen werden kann.¹⁾ Dabei steht das Bemühen um Lohngerechtigkeit im Mittelpunkt des Interesses.²⁾

Von wenigen Ausnahmen abgesehen, kann die Arbeitsleistung für die einzelnen Anforderungsarten nicht im naturwissenschaftlichen Sinn exakt gemessen werden,³⁾ sondern nur durch methodische Schätzungen quantifiziert werden.⁴⁾ Hetzler spricht in diesem Zusammenhang von "subjektiven Wertungs-

1) Im folgenden wird auf die verschiedenen Verfahren der Arbeitsbewertung nur soweit eingegangen, wie es erforderlich ist, um das für die empirische Untersuchung gewählte Gewichtungsverfahren zu erklären. Für ausführliche Darstellungen und weitere Literatur über die verschiedenen summarischen und analytischen Verfahren, vgl. Hetzler, H.: =Bewertung= S. 83 ff; vgl. Wibbe, J.: =Arbeitsbewertung= S. 28 ff

2) Vgl. Hetzler, H.: =Bewertung= S. 17

3) Nach einer Zusammenstellung von Wibbe können nur körperliche Anforderungen und Umgebungseinflüsse exakt gemessen werden. Auch für diese Merkmale bleibt dann noch das Problem der Gewichtung des Einzelmerkmals in bezug auf die gesamten Anforderungen. Vgl. Wibbe, J.: =Arbeitsbewertung= S. 61

4) Vgl. Wibbe, J.: =Arbeitsbewertung= S. 67 ff

systemen" im Gegensatz zu metrologisch eindeutigen "objektiven Wertungssystemen".¹⁾

Das Messen von Einstellungen ist ein sehr wichtiges Gebiet der Sozialforschung, die dafür verschiedene Techniken der Skalierung entwickelt hat.²⁾ Als Skalierung bezeichnet man "... diejenige Form des Messens, die durch standardisierte Kombination von Beobachtungen zu einer geometrischen Repräsentation von intendierten bzw. latenten Klassifikationen führt."³⁾ Ihr Vorzug ist es "... solche Eigenschaften, die gewöhnlich als qualitativ verstanden werden, auf ein Kontinuum zu transponieren."⁴⁾

Das Gewichtungsverhältnis einzelner Anforderungsarten kann nach Wibbe mit folgenden Verfahren festgestellt werden:

1. Ableitung aus bestehenden Lohnsätzen
2. Betriebsbefragung
3. Vereinbarung (Tarifvertrag)
4. Ermittlung durch praktische Versuche und Erprobungen⁵⁾

Für eine überbetriebliche Untersuchung von Anforderungen an Spitzenkräfte ist das zweite Verfahren am besten geeignet; das erste und dritte sind hingegen für die Arbeitsbewertung von ausführenden und Führungstätigkeiten der unteren hierarchischen Rangstufen besonders zweckmäßig, während sich das vierte speziell für innerbetriebliche Untersuchungen anbietet.

Mit einer Befragung von Arbeitern und Angestellten hatte Ingenohl bereits 1942 das Gewichtungsverhältnis verschiedener Anforderungsarten untersucht. Er fragte in einem Unternehmen Angehörige verschiedener Beschäftigtengruppen, wie sie die relative Bedeutung der vier Merkmale: Ausbildungsanforderungen, geistige Anforderungen, körperliche Anforderungen und äußere Einflüsse für ihre eigenen Positionen beurteilen, und er-

1) Metzler, H.: =Bewertung= S. 78 f. Im Original hervorgehoben.

2) Über die Bedeutung des Messens in der Sozialforschung, vgl. Scheuch, E.: =Skalierungsverfahren= S. 348 ff

3) Scheuch, E.: =Skalierung= S. 738

4) Scheuch, E.: =Skalierungsverfahren= S. 349

5) Wibbe, J.: =Arbeitsbewertung= S. 53. Im Original hervorgehoben.

mittelte so die Gewichtungsstruktur aus der Sicht der Stelleninhaber.¹⁾

Wibbe wendet gegen dieses Verfahren allerdings ein, daß "eine Meinungsumfrage ... in der Regel nicht zu einer objektiven Beurteilung der Bedeutung oder Gewichtung der Anforderungsarten führen (wird)."²⁾ Er vermutet, daß bei der Einschätzung der Anforderungen an die eigene Person das Gewichtungsverhältnis durch wirtschaftliche Eigeninteressen beeinflusst wird.³⁾ Dieser Einwand erscheint berechtigt, sofern Arbeiter oder Angestellte auf den unteren Rangstufen befragt werden, die in der Arbeitsbewertung in erster Linie ein Instrument zur Lohn- und Gehaltsfindung sehen.

Bei Spitzenkräften ist dieser Vorbehalt jedoch unbegründet, da für ihre Entgeltregelung andere Kriterien als die Arbeitschwierigkeit entscheiden. Eine Befragung von Spitzenkräften erscheint im Gegenteil der beste Weg, um die Gewichtungsstruktur von Positionen der oberen und obersten Ebene zu ermitteln, weil es keinen anderen Personenkreis gibt, der für diese Beurteilung kompetenter wäre.⁴⁾

Für die Gewichtung einzelner Anforderungsarten im Hinblick auf eine Position sind zwei Möglichkeiten denkbar: Es kann einerseits für jedes Kriterium eine eigene Skala geschaffen werden, auf der die stellenspezifische Bedeutung abgetragen wird.⁵⁾ Andererseits kann für jedes Merkmal die relative Bedeutung in bezug auf ein ihm übergeordnetes Anforderungsgesamt festgestellt werden.

Bei der ersten Methode stellt sich die Frage, wie die Unter- und Obergrenze der für jedes Merkmal erforderlichen Skala eindeutig festgelegt werden kann. Auch läßt sich die Gefahr, daß ein Bewerter die Bedeutung aller Merkmale tendenziell

1) Vgl. Ingenohl, I.: =Arbeitschwierigkeit= S. 178 ff

2) Wibbe, J.: =Arbeitsbewertung= S. 55

3) Vgl. Wibbe, J.: =Arbeitsbewertung= S. 54 f

4) Vgl. S. 51

5) Dieser Weg wird z.B. bei den Punkt- und Stufenwertzahlverfahren besritten. Vgl. Hetzler, H.: =Bewertung= S.128 ff ; vgl. Wibbe, J.: =Arbeitsbewertung= S. 35 ff

über- oder unterschätzt, nicht ausschließen.¹⁾

Für eine Strukturuntersuchung erscheint es weniger zweckmäßig, für eine Stelle die Bedeutung eines Merkmales im Vergleich zu der, die dieses Kriterium bei anderen Stellen hat, zu bestimmen, als seine Bedeutung im Verhältnis zu der aller anderen Merkmale innerhalb des stellenspezifischen Anforderungsgesamts zu bestimmen. Deshalb wurde auch für die folgende Untersuchung ein relatives Bewertungsverfahren entwickelt,²⁾ das es gestattet, die Struktur jeder Stelle unabhängig von der anderer Positionen zu ermitteln.

Im folgenden wird die Bedeutung jedes im Katalog enthaltenen Kriteriums als prozentualer Anteil eines ihm übergeordneten Gesamts festgelegt. Dieses Gesamt umfaßt alle mit dem Kriterium in einem gewissen logischen Zusammenhang stehenden Merkmale. Für die Anforderungsgruppenmerkmale ist dieses Gesamt die als Einheit gedachte Summe aller Anforderungen, soweit man sie quantitativ umschreiben kann. Das Gruppenmerkmal seinerseits bildet wieder das Gesamt für die Einzelkriterien, die ihm zugeordnet sind.

Multipliziert man das Gewicht des Gruppenmerkmals in bezug auf das Anforderungsgesamt G_j mit dem Gewicht des Einzelmerkmals in bezug auf das Gruppengesamt G_i , so ergibt sich das Gewicht des Einzelmerkmals im Rahmen des Anforderungsgesamts als Produkt des Gewichts des Einzelmerkmals mit dem des ihm übergeordneten Gruppenmerkmals:

1) Über die Fehlerquellen bei Schätzverfahren im allgemeinen, vgl. Wibbe, J.: =Arbeitsbewertung= S. 68.

Um Maßunterschiede bei verschiedenen Bewertern auf ein Mindestmaß zu senken, werden oft die verschiedenen Stufenwerte auf der Skala vordefiniert. Vgl. Nutzhorn, H.: =Arbeitsanalyse= S. 29 und S. 88 ff

2) Bereits Ingenohl hatte in seiner Befragung für vier Merkmale ein relatives Gewichtungungsverfahren gewählt. Vgl. Ingenohl, I.: =Arbeitsschwierigkeit= S.175ff Vgl. auch S.141 f.

Als die Befragung für die vorliegende Untersuchung bereits abgeschlossen war, erschien die Untersuchung von Stöcker und Dirks, die ebenfalls ein relatives Bewertungsverfahren zur Gewichtung von vier Merkmalen der Gruppe: Beanspruchung entwickelten und dieses als neu vorstellen. Vgl. Stöcker, G.-Dirks, H.: =Bewertungsverfahren= S. 35 ff; vgl. auch S.133

$$G_{ij} = \frac{G_i \times G_j}{100}$$

Index des Einzelmerkmals

i = 1,2 5 (6)

Index des Gruppenmerkmals

j = 1,2 5

Die Summe der Gewichte aller Einzelmerkmale ist dann wieder:

$$\sum_{j=1}^5 \sum_{i=1}^5 G_{ij} = 100$$

Bei diesem Vorgehen ist der einzelne Interviewpartner nicht mehr gezwungen zu entscheiden, für wie absolut wichtig er ein bestimmtes Kriterium für eine Position erachtet, sondern nur noch welche anteilige Bedeutung er diesem Merkmal im Rahmen eines dem Kriterium übergeordneten Anforderungsgesamts beimißt. Mit diesem Verfahren wird also nur die relative Bedeutung eines Merkmals zu anderen innerhalb eines alle gewichtungsfähigen Kriterien umfassenden Gesamts beschrieben. Über die absolute Niveauhöhe des Einzelmerkmals oder aber des Anforderungsniveaus insgesamt kann keine Aussage gemacht werden.

Damit bleibt die Frage offen, ob und ggf. wie es möglich wäre, mit Hilfe einer Skala auch die absolute Bedeutung des Anforderungsniveaus einer Stelle im Vergleich zu allen anderen Positionen im Unternehmen und darüber hinaus in der Volkswirtschaft zu bestimmen.

Das Anforderungsniveau kann z.B. durch die Höhe des Arbeitswertes gekennzeichnet werden. Von den verschiedenen Vorschlägen zu seiner Errechnung soll hier nur als ein Beispiel kurz der von Stöcker und Dirks vorgeschlagene Weg dargestellt¹⁾ und daran die Problematik einer solchen Rechnung gezeigt werden.

1) Vgl. auch S. 133 und S. 143

Die beiden Autoren bestimmen die Höhe des Arbeitswertes durch den Umfang des erforderlichen Fachkönnens und die Höhe der Beanspruchung. Beide Faktoren stehen miteinander in einem multiplikativen Verhältnis. Dabei ist die Höhe des Fachkönnens von der Dauer der Ausbildung und der Dauer der Berufserfahrung abhängig, während der Beanspruchungswert die Addition der Kategorienwerte für die Anforderungsarten: Denken, Aktivität, menschliche Wirkung und Verlässlichkeit darstellt, die für Führungskräfte durch eine zusätzliche Bewertung der Kategorien: Verantwortlichkeit für die organisatorisch bedingte Wirkung der Funktion und Verantwortlichkeit für die Gestaltung des Arbeitsbereiches ergänzt werden.¹⁾ So reizvoll die Vorstellung ist, daß die verschiedenartige stellenspezifische Beanspruchung durch eine Arbeitswertzahl ausgedrückt werden kann, so darf doch nicht vergessen werden, daß viele der in dieses Bewertungssystem einfließenden Voraussetzungen problematisch, zumindest aber unbewiesen sind. Dies gilt sowohl für die rechnerischen Verknüpfungen zwischen den einzelnen Merkmalen als auch für das Gewicht, das die Autoren den einzelnen Beanspruchungskategorien zuweisen.²⁾ Zweifelhaft erscheint schließlich die Unterstellung, daß dieses Gewichtungsverhältnis für jede hierarchische Ebene gleichermaßen gilt.³⁾

1) Für eine detaillierte Darstellung dieser Bestimmung des Arbeitswertes für Führungskräfte, vgl. Stöcker, G.-Dirks, H.: =Bewertungsverfahren= S. 18 ff, S. 30 ff und S. 62

2) Vgl. Stöcker, G. - Dirks, H.: =Bewertungsverfahren= S. 40 f und S. 64

3) So ergibt sich z.B. aus einer Befragung des EMNID-Institutes für Meinungsforschung über die bei Führungskräften erwarteten Fähigkeiten, daß einzelne Anforderungskriterien je nach der hierarchischen Ebene unterschiedliches Gewicht haben. Vgl. EMNID-Institut für Meinungsforschung (Hrsg.): =Probleme= zitiert nach Faßbender, S.: =Weiterbildung= S. 18

Einen anderen Weg zur Bestimmung des Stellenniveaus weist Bellinger, der als Niveaumaßstab die mit einer Stelle verbundene gesamtwirtschaftliche Verantwortung wählt, die durch folgende Merkmale bestimmt wird: Verantwortung für die Wertschöpfung, für die Belegschaft, für das investierte Kapital, für den Umsatz und für den gesellschaftlichen Fortschritt. Da es schwierig ist, die in ihren Dimensionen unterschiedlichen Kriterien auf einen Nenner zu bringen, schlägt er vor, eines der Merkmale, z.B. die Belegschaftsgröße oder die Wertschöpfung als Maßstab zu wählen.¹⁾ Ist die stellenspezifische Höhe der gesamtwirtschaftlichen Verantwortung auch ein wichtiger Hinweis für die Höhe der Anforderungen, so bleibt es fraglich, ob damit allein das Anforderungsniveau beschrieben werden kann. So ist es z.B. denkbar, daß von dem Mann an der Spitze eines kleinen Unternehmens, das über nur wenige Spezialisten verfügt, u.U. mehr gefordert wird als von dem Vorsitz der Vorstandes einer großen Gesellschaft, die für jede Frage spezialisierte Abteilungen und Fachleute hat.

Da die vorliegende Untersuchung aufgrund ihrer Themenstellung nur Stellen erfaßt, die alle an der Spitze der Unternehmenshierarchie, also in derselben hierarchischen Ebene liegen, ist die Bestimmung der absoluten Höhe des Anforderungsniveaus weniger wichtig als der Vergleich dieser Stellen und damit die Frage, inwieweit die relative Bedeutung einzelner Merkmale zum Anforderungsgesamt gleich oder unterschiedlich eingeschätzt wird. Deshalb beschränkt sich die folgende empirische Erhebung ausschließlich auf die Ermittlung der stellenspezifischen Anforderungsstruktur.

1) Vgl. Bellinger, B.: =Auslese= S. 217 ff.
Vgl. auch S. 125 Abb. 19, Spalte 3

Das Ergebnis der Bewertungen wird für jeden Hauptbereichsleiter in einem Anforderungsprofil tabellarisch und grafisch zusammengestellt werden. Zu der statistischen Auswertung werden im folgenden noch einige Erklärungen gegeben.

3.1.3.2. Erläuterungen zur statistischen Auswertung der Untersuchung

Alle Gewichtungen eines Anforderungskriteriums in bezug auf einen Funktionsbereichsleiter bilden eine Häufigkeitsverteilung. Bei den Nennungen handelt es sich um Prozentsätze, einem stetigen Merkmal, das zwischen 0 und 100 jeden beliebigen Wert einnehmen kann. Deshalb liegt es nahe, für jede der ermittelten Häufigkeitsverteilungen zu prüfen, ob sie durch eine bei stetigen Merkmalen häufig zu beobachtende Normalverteilung beschrieben werden kann.¹⁾

Einschränkend sei dazu angemerkt, daß einige Interviewpartner in ihren Antworten die Prozentsätze nur als ein Vielfaches von fünf angaben, d.h. das 100 Punkte umfassende Gewichtungsgesamt als in nur noch 20 Punktstufen unterteilt betrachteten. In diesen Fällen kann dann aber unterstellt werden, daß derjenige, der ein bestimmtes Vielfaches von fünf angab, damit nicht exakt den jeweiligen Prozentsatz, sondern einen prozentualen Bereich kennzeichnen wollte. Nannte ein Interviewpartner, der nur in 5er-Sprüngen gewichtete, z.B. den Prozentsatz 20, so kann angenommen werden, daß er dem Kriterium auf einer 100er-Skala ein Gewicht von mehr als 17,5 jedoch weniger als 22,5 zuerkennen wollte.²⁾ Aus diesem Grunde erschien es zweckmässig, die Vielfachen von fünf für die Klassenbildung jeweils als Klassenmitte zu wählen.

1) Vgl. Pfanzagl, J.: "Statistik" S. 27 ff; vgl. Kellerer, V.: "Statistik" S. 127 ff

2) Das Differenzierungsvermögen vieler Menschen erreicht offenbar bei 20 Werten sein Maximum. Stöcker und Dirks schreiben in ihrem System für die Gewichtung bereits vor, daß nur Vielfache von fünf gewählt werden dürfen. Vgl. Stöcker, G.-Dirks, H.: "Bewertungsverfahren" S. 38

Zur Prüfung, ob die empirisch gefundene Verteilung durch eine Normalverteilung beschrieben werden kann, und ggf. zur Ermittlung der sie kennzeichnenden Parameter: Mittelwert ($\bar{x}$) und Standardabweichung (s), wird ein z.B. in der Praxis häufig für Zwecke der statistischen Qualitätskontrolle angewandtes grafisches Verfahren gewählt: Für jedes Merkmal wird die relative Summenhäufigkeit nach Klassen geordnet ermittelt. Dann werden die Prozentsätze jeweils an der oberen Klassengrenze in das Wahrscheinlichkeitsnetz eingetragen.¹⁾ Der Maßstab auf der Ordinate des Wahrscheinlichkeitsnetzes ist so verzerrt, daß die im dekadischen Netz S-förmige Summenfunktion der Normalverteilung hier als Gerade erscheint. Durch die empirisch ermittelten Punkte wird nach Augenmaß die Trendgerade, d.h. die Gerade gelegt, um die die Punkte am engsten streuen. Ist bei einzelnen Punkten der Abstand zur Geraden so groß, daß eine Normalverteilung angezweifelt werden muß, wird zur Kontrolle der Zufallsstreuung im Wahrscheinlichkeitsnetz bei 95% beidseitiger Sicherheit²⁾ eingezeichnet.³⁾ Als Unterlage dient dafür das "Kurvenblatt zum Festlegen des Zufallstreuereiches im Wahrscheinlichkeitsnetz (95% beidseitige Sicherheit) nach Henning-Wartmann."⁴⁾

1) Vgl. Pfanzagl, J.: =Statistik= S. 32 ff

2) Die 95% beidseitige Sicherheit wird in der Praxis der Sozialforschung in der Regel als ausreichend betrachtet. Vgl. Scheuch, E.: =Auswahlverfahren= S. 318; vgl. Gellert, W. - Küstner, H. u.a. (Hrsg.): =Mathematik= S.673

3) Für die grafische Ermittlung von $\bar{x}$ und s wurde als Hilfsmittel der vom AWF herausgegebene Auswertungsblock verwandt. Vgl. AWF (Hrsg.): =Auswertungsblock=

4) AWF (Hrsg.): =Auswertungsblock= Einfügungen in Klammern im Original.

Bei den Hauptbereichsleitern, für die die Anzahl der Nennungen unter $n = 30$ liegt -das ist der Fall für die Leiter der Hauptbereiche Materialwesen, Forschung und Entwicklung wie auch Personal- und Sozialwesen- wird auf der Suche nach der Normalverteilung ein etwas anderer Weg beschritten: In diesen Fällen werden nicht Klassen gebildet, sondern die einzelnen Nennungen nach ihren Gewichtungen in aufsteigender Rangfolge geordnet. Die entsprechenden Summenhäufigkeiten werden aus einer Tabelle: "Summenhäufigkeiten (%) zur Eintragung in das Wahrscheinlichkeitsnetz bei Stichproben vom Umfang $n = 6$ bis $n = 30$ (nach Henning-Wartmann)"¹⁾ abgelesen und in das Wahrscheinlichkeitsnetz eingetragen. Kann das empirisch gefundene Ergebnis durch eine Normalverteilung dargestellt werden, d.h. liegen die empirisch ermittelten Summenhäufigkeiten innerhalb des Zufallstreubereiches der Normalverteilung, lassen sich die sie charakterisierenden Parameter: Mittelwert und Standardabweichung im Wahrscheinlichkeitsnetz ablesen. Da der Mittelwert bei einer Normalverteilung mit dem Median, dem 50 %-Wert aller Nennungen, identisch ist, kann er am Schnittpunkt zwischen Summengerade und 50 %-Linie abgelesen werden. Die Standardabweichung ist die Hälfte der Differenz zwischen dem 84 %- und dem 16 %-Wert. Desgleichen kann sie als Differenz zwischen dem 50 %-Wert und dem 84 %-Wert bzw. zwischen dem 50 %-Wert und dem 16 %-Wert ermittelt werden.

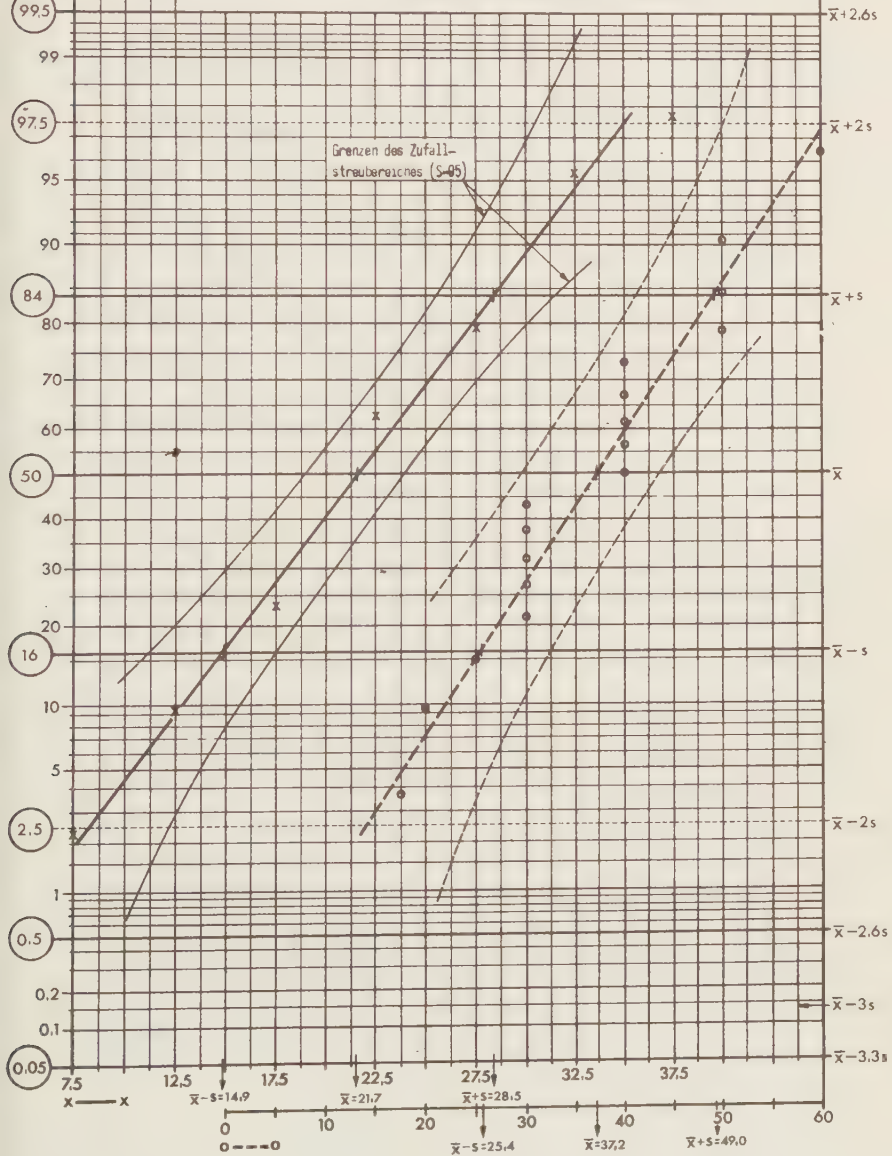
In Abbildung 21 werden die beiden oben beschriebenen Wege zur Prüfung einer empirisch ermittelten Häufigkeitsverteilung auf Normalverteilung im Wahrscheinlichkeitsnetz und die grafische Ermittlung von Mittelwert und Standardabweichung mit je einem Beispiel für $n > 30$ und $n < 30$ dargestellt.

Allerdings kann nicht erwartet werden, daß es bei allen Merkmalen möglich sein wird nachzuweisen, daß die durch die Stichprobe gefundene Häufigkeitsverteilung normalverteilt ist.

1) AWF (Hrsg.): =Auswertungsblock= Einfügungen im Original in Klammern

Abb. 21 Beispiele für die Prüfung von Häufigkeitsverteilungen auf Normalverteilung

- x — x $n > 30$ (Lt. HB. Herstellung, $n = 43$: Denk- und Urteilsvermögen)
 o - - - o $n < 30$ (Lt. HB. Forschung und Entwicklung, $n = 17$: Fachkenntnisse)



In folgenden Fällen ist es nicht möglich, oder erscheint es zumindest fragwürdig, eine Normalverteilung zu ermitteln:

- Wenn bei einer Stichprobe von weniger als 20 Nennungen ein Punkt außerhalb des Zufallsstrebereiches bei 95% beidseitiger Sicherheit liegt.
- Wenn bei einer Stichprobe von mehr als 20 Nennungen ein bzw. bei mehr als 40 Nennungen zwei Punkte außerhalb des Streubereiches liegen.¹⁾
- Sofern die Punkte der Summenfunktion zwar durch eine Gerade approximiert und alle Punkte auch innerhalb des Zufallsstrebereiches liegen, jedoch die Größe $\bar{x}-2s < 0$ ist. In diesem Falle würden mehr als 2,4% aller Werte im negativen Bereich liegen. Da ein Anforderungsmerkmal aber keine negative Bedeutung haben kann, wäre dieser Wertbereich nicht mehr definiert. In diesen Fällen erscheint es darum zweckmäßig zu unterstellen, daß eine Normalverteilung nicht vorliegt.
- Sofern für ein Merkmal weniger als fünf Klassen gebildet werden können, da in diesem Fall zu wenige Punkte für die Bestimmung der Trendgeraden vorliegen.

In allen Fällen, in denen für eine Stichprobe keine Normalverteilung ermittelt wird, wird in den Profilen anstelle des Mittelwertes der Normalverteilung das arithmetische Mittel der Stichprobe eingesetzt. Eine Standardabweichung kann in diesen Fällen nicht bestimmt werden.

In den Fällen, in denen für die Beschreibung der empirischen Häufigkeitsverteilung eine Normalverteilung gefunden wird, läßt sich ausgehend vom Mittelwert der Stichprobe ($\bar{x}_g$) bei einer bestimmten Aussagesicherheit -im vorliegenden Fall wird wieder die Wahrscheinlichkeit $1-2\epsilon = 0,95$ gewählt-²⁾ der Ver-

1) In sehr wenigen Fällen, wo aus diesen Gründen eine Normalverteilung im dekadischen Netz verneint werden muß, wäre es möglich, dafür eine Normalverteilung im logarithmischen Netz nachzuweisen. Dies wird bei der Auswertung aber nicht berücksichtigt. Vgl. Pfanzagl, J.: =Statistik= S. 42 f

2) Vgl. S. 148

trauensbereich für den Mittelwert der Grundgesamtheit ($\bar{x}_G$) errechnen. Das Mutungsintervall für den echten Mittelwert ist der Bereich:

$$\bar{x}_S \pm s \frac{t}{\sqrt{n}}$$

Die entsprechende Größe für t ist $t_{(1-\epsilon)}(n-1)$. Für jedes Stellenprofil ist der Wert $\frac{t}{\sqrt{n}}$ eine Konstante, während $\bar{x}_S$ und s für jedes Merkmal unterschiedliche Werte haben können.¹⁾

In Abbildung 22 werden für alle Spitzenpositionen der Untersuchung die Werte für n , $t_{(1-\epsilon)}(n-1)$ und $\frac{t_{(1-\epsilon)}(n-1)}{\sqrt{n}}$ tabellarisch dargestellt:

Position	n	t (n-1) bei S=95%	$\frac{t (n-1)}{\sqrt{n}}$ bei S=95%
MaS	47	2.012	0,2934
Mat	16	2.130	0,5325
Her	43	2.018	0,3077
Vkf	39	2.024	0,3241
FuR	37	2.028	0,3334
FuE	17	2.120	0,5142
PuS	17	2.120	0,5142

Abb. 22 Stellenspezifische Konstante zur Errechnung des Mutungsintervalls des echten Mittelwertes bei einer statistischen Sicherheit von S=95%

Damit ist es möglich, aufgrund der Stichprobe eine statistische Aussage über den echten Mittelwert zu machen. Er liegt in dem Intervall

$$\bar{x}_S - s \frac{t}{\sqrt{n}} < \bar{x}_G < \bar{x}_S + s \frac{t}{\sqrt{n}}$$

mit einer statistischen Sicherheit von S=95%.

1) Vgl. Pfanzagl, J.: =Statistik= S. 190 ff

Für jedes Merkmal werden weiterhin die für die verschiedenen Spitzenpositionen gefundenen Mittelwerte auf die Signifikanz ihrer Unterschiedlichkeit verglichen, wobei nur die berücksichtigt werden, die als Mittelwerte einer normalverteilten Stichprobe ermittelt wurden.¹⁾

Zuerst werden die Varianzen mit Hilfe des F-Testes verglichen. Dadurch läßt sich objektiv beurteilen, ob die Standardabweichungen s_1 und s_2 von zwei in sich homogenen Datengruppen mit n_1 und n_2 Einzeldaten unterschiedlich sind oder nicht.

Bei einer statistischen Sicherheit von $S = 95\%$ werden folgende Werte verglichen

$$\frac{s_1^2}{s_m^2} \text{ und } F(95) \left[n_K - 1, n_m - 1 \right]$$

wobei $|s_1| > |s_m|$

Sofern die Prüfgröße $\frac{s_1^2}{s_m^2} < F(95)$ ist ein Unterschied

zwischen s_1 und s_m nicht feststellbar, sofern $\frac{s_m^2}{s_1^2} > F(95)$

ist ein Unterschied mit unterschiedlichem Wahrscheinlichkeitsgrad feststellbar. Dieses Ergebnis beeinflusst die Urteilsbildung beim anschließenden Vergleich der Mittelwerte mit Hilfe des t-Testes.

Bei der objektiven Beurteilung des Unterschiedes zwischen zwei Mittelwerten $\bar{x}_1$ und $\bar{x}_2$ von zwei normalverteilten Stichproben $N(\bar{x}_1, s_1)$ und $N(\bar{x}_2, s_2)$ mit n_1 und n_2 Einzeldaten wird die Prüfgröße (T_{au}), die dann mit den Integralgrenzen der t-Verteilung als Funktion des Freiheitsgrades $f = n_1 + n_2 - 2$ und der gewählten statistischen Sicherheit, $S = 95\%$.

1) Die weiteren Ausführungen, insbesondere über den Komplex des F-Testes zum Vergleich von Varianzen im Zusammenhang mit dem t-Test zum Vergleich mit Mittelwerten, ferner die mathematische Struktur und die Beurteilung der Ergebnisse basieren auf einer übersichtlichen Darstellung dieses Problems von Gottschalk. Vgl. Gottschalk, G.: "Standard-Kennzahlen" S. 4 f; vgl. auch Pfanzagl, J.: "Statistik" S. 187 ff

verglichen wird, wie folgt errechnet:

$$\text{Tau} = \left| \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{s_d} \right| \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2}} = \left| \frac{K}{s_d} \right|$$

Dabei ist:

$$s_d = \sqrt{\frac{(n_1 - 1) s_1^2 + (n_2 - 1) s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}}$$

$$K = |\bar{x}_1 - \bar{x}_2| \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2}}$$

Ist nach dem F-Test $\frac{s_M^2}{s_m^2} < F(95)$, d.h. ein Unterschied zwischen S_m und s_m nicht feststellbar, so kann wie folgt geurteilt werden:

- " $\text{Tau} < t(95)$: Ein Unterschied zwischen $\bar{x}_1$ und $\bar{x}_2$ ist nicht feststellbar.
- $t(95) \leq \text{Tau} < t(99)$: $\bar{x}_1$ ist wahrscheinlich größer bzw. kleiner als $\bar{x}_2$.
- $t(99) \leq \text{Tau} < t(99,9)$: $\bar{x}_1$ ist signifikant größer bzw. kleiner als $\bar{x}_2$.
- $\text{Tau} \geq t(99,9)$: $\bar{x}_1$ ist hochsignifikant größer bzw. kleiner als $\bar{x}_2$ " 1)

wenn aber nach dem F-Test $\frac{s_M^2}{s_m^2} \geq F(95)$, d.h. ein Unterschied zwischen S_M und s_m feststellbar ist, dann muß wie folgt geurteilt werden:

- " $\text{Tau} < t(95)$: Eine Aussage über den Unterschied ist nicht möglich.
- $\text{Tau} \geq t(95)$: $\bar{x}_1$ ist größer bzw. kleiner als $\bar{x}_2$ " 2)

Die Ergebnisse des Signifikanzvergleichs der Mittelwerte

- 1) Gottschalk, G.: =Standard-Kenndaten= S. 5. Im Original Hervorhebungen.
- 2) Gottschalk, G.: =Standard-Kenndaten= S. 5. Im Original Hervorhebungen.

zwischen allen Spitzenpositionen werden tabellarisch für jedes Anforderungskriterium im Zusammenhang mit dem Profilvergleich gegeben. 1)

3.2. Stellenspezifische Anforderungsprofile und deren Vergleich

3.2.1. Allgemeine Erklärungen zu den Anforderungsprofilen und zum Stellenprofilvergleich

Die nachfolgenden tabellarischen und grafischen Darstellungen der Anforderungsprofile für die einzelnen Hauptbereiche (Abbildungen 23 - 29)²⁾ enthalten folgende Angaben:

Für jedes Gruppen- und Einzelmerkmal werden der Mittelwert und als Streuungsmaße die Spannweite und soweit möglich die Standardabweichung angegeben. Sofern die in der Stichprobe ermittelte Häufigkeitsverteilung durch eine Normalverteilung beschrieben werden kann, ist deren Mittelwert und Standardabweichung, andernfalls nur der errechnete arithmetische Mittelwert der Stichprobe angegeben.

Der Bereich $\bar{x}-s$ bis $\bar{x}+s$, in dem 68,3%, also mehr als zwei Drittel der Werte der Normalverteilung liegen, ist in der grafischen Darstellung schraffiert herausgehoben. Innerhalb dieses Merkmalswertbereichs liegen die Gewichtungen, die mehr als 2/3 der Befragten dem jeweiligen Anforderungsmerkmal zuerkannten. Dabei ist die Lage des Mittelwertes ein Hinweis für die diesem Kriterium durchschnittlich zuerkannte Gewichthöhe, während die Breite des Bereiches zeigt, inwieweit die Vorstellungen über das Gewicht übereinstimmen oder nicht. Je geringer der Abstand zwischen $\bar{x}-s$ und $\bar{x}+s$ für ein Kriterium ist, desto mehr sind sich die Interviewten über die Höhe des Merkmalsgewichts einig.

Die normalverteilte Häufigkeitsverteilung für ein Merkmal ist durch ihre Parameter: Mittelwert und Standardabweichung aus-

1) Vgl. S. 169 ff

2) Vgl. . . 159 ff

reichend beschrieben. Wenn dennoch die Spannweite, d.h. der Bereich zwischen dem unteren und dem oberen Extrem aller Nennungen der Stichprobe, als zusätzliches Streuungsmaß aufgenommen wird, so soll damit der Bereich gekennzeichnet werden, innerhalb dessen sich alle Aussagen zu einem Merkmal in der Stichprobe bewegen. Dieses Streuungsmaß ergibt gerade in den Fällen, wo die empirisch ermittelte Häufigkeitsverteilung nicht durch eine Normalverteilung beschrieben und eine Standardabweichung deshalb nicht ermittelt werden kann, einen Hinweis auf die Breite, innerhalb der sich die Antworten bewegten. In die grafische Darstellung wird deshalb zusätzlich die untere und obere Extremnennung eingetragen.

Bei vielen Profildarstellungen werden die einzelnen Merkmalswerte durch Linien verbunden.¹⁾ Dabei muß aber bedacht werden, daß diese Linien als geometrischer Ort keine Bedeutung haben. Sie verdeutlichen in der grafischen Darstellung nur die Veränderung der Lage eines Wertes von einem Merkmal zum nächsten. Bei den einzelnen Stellenprofilen dieser Untersuchung wurde deshalb auf eine Verbindung der Mittelwerte durch Linien verzichtet.

In einem Anforderungsprofil wird für jeweils einen Hauptbereichsleiter die stellenspezifische Bedeutung einzelner Anforderungsmerkmale beschrieben. Darüber hinaus interessiert die Frage, inwieweit die einzelnen Anforderungsarten für die verschiedenen Funktionsbereichsleiter als gleich oder unterschiedlich relevant erachtet werden. In Abbildung 30²⁾ werden die Anforderungsprofile aller Spitzenpositionen miteinander verglichen. Dabei ist in dieser Darstellung das Durchschnittsgewicht des Einzelmerkmals mit dem des Gruppenmerkmals multipliziert, d.h. es wird die Bedeutung des Einzelmerkmals nicht wie bisher in bezug auf das Gruppengesamt, sondern in bezug auf das Anforderungsgesamt direkt dargestellt.³⁾ Im Anschluß daran erfolgt in den Abbildungen 31-42⁴⁾ der Vergleich

1) Vgl. Stöcker, G. - Dirks, H.: =Bewertungsverfahren= S.46; vgl. Bötcher, E.: =Beurteilung= S. 72; vgl. Dirks, H.: =Nachfolger= S. 87

2) Vgl. S. 167

3) Vgl. S. 23 f

4) Vgl. S. 170 ff

für die Gruppenmerkmale innerhalb des Anforderungsgesamts und für die Einzelmerkmale innerhalb ihrer Gruppe jeweils noch einmal getrennt.

Der besseren Übersicht wegen werden im Profilvergleich nur noch die Mittelwerte berücksichtigt, d.h. für das einzelne Merkmal nur noch das ihm durchschnittlich zugesprochene Gewicht angegeben. Um bei jeder Spitzenposition die Veränderung der Mittelwertlage von einem Merkmal zum anderen besser verfolgen zu können, werden hier die Punkte mit je nach Hauptbereich unterschiedlich markierten Linien verbunden. Es sei aber noch einmal darauf hingewiesen, daß die zwei Mittelwerte verbindende Linie als geometrischer Ort nicht definiert ist.¹⁾

Im Anforderungsprofil für eine Stelle ist es zulässig, die absoluten Mittelwerte miteinander zu vergleichen und dann, wenn einer höher ist als ein anderer, daraus zu schließen, daß das erste Merkmal absolut für wichtiger erachtet wird als das zweite. Vergleicht man aber zwei Profile, so ist eine vergleichende Aussage über die absolute Höhe der Mittelwerte nur noch dann zulässig, wenn gleichzeitig unterstellt wird, daß beide Positionen auf demselben Anforderungsniveau liegen. Da für diese Untersuchung das "Positions-niveau" von untergeordnetem Interesse ist,²⁾ und das Ziel in erster Linie auf die Ermittlung der Anforderungsstruktur der einzelnen Stelle gerichtet ist, soll sich auch der Vergleich vor allem darauf beschränken festzustellen, welche strukturellen Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede sich für die hier erfaßten Spitzenpositionen ergeben. Das zu erwartende Ergebnis sei an folgendem Beispiel erläutert. Wird das Gewicht des Merkmals: Führungsvermögen z.B. für die Position I mit 20% des Anforderungsgesamts, für die Position II aber mit 30% gewichtet, so kann gefolgert werden, daß das Führungsvermögen in der für II charakteristischen Struktur im Vergleich zu der von I eine größere relative Bedeutung hat.

1) Vgl. S. 156

2) Vgl. S. 146

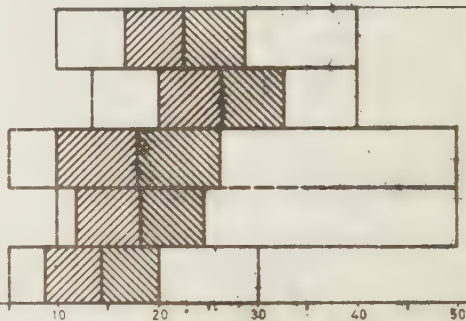
Aufgrund des Profilvergleichs können also Aussagen darüber gemacht werden, welches Merkmal für welche Position relativ am meisten Bedeutung hat und inwieweit die Anforderungsschwerpunkte von einem Hauptbereich zum anderen identisch oder aber unterschiedlich sind. Zusätzlich wird im Anschluß an jeden Vergleich von Gruppen- und Einzelmerkmalen ermittelt, welche Aussage bei jedem Merkmal über die Signifikanz der Unterschiede zwischen den für verschiedene Spitzenpositionen aus normalverteilten Stichproben ermittelten Mittelwerte gemacht werden kann.

3.2.2. Stellenspezifische Anforderungsprofile

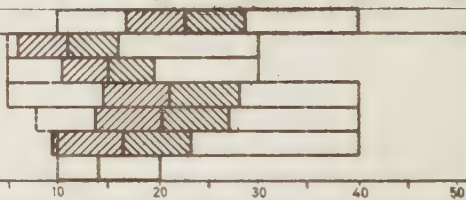
Im folgenden wird für jede Spitzenposition auf jeweils einem Blatt die Anforderungsstruktur dargestellt.

Da das grafische Ergebnis dem Leser auf einen Blick einerseits die Schwerpunkte der stellenspezifischen Anforderungsstruktur und andererseits die weniger bedeutsamen Gruppen- oder Einzelmerkmale zeigt, wird auf eine zusätzliche verbale Darstellung des Ergebnisses verzichtet.

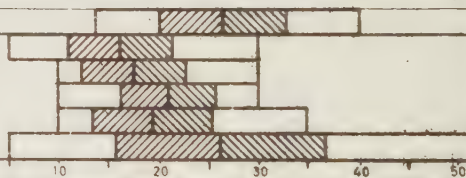
Anforderungskriterien	Min	max	$\bar{x}$	s
Allgemeine Intelligenz	10	40	22,4	8,9
Führungsvermögen	13,3	40	26,4	6,3
Fachkenntnisse	5	50	17,9	8,2
Charakterliche Anforderungen	10	50	18,4	6,5
Physisch-äußerliche soziale Anforderungen	5	30	14,2	5,8



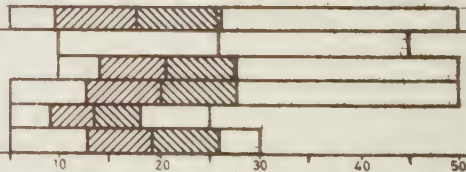
Allgemeine Intelligenz	10	40	22,4	8,9
Geächtnis	5	30	11,7	5,0
Konzentrationsvermögen	5	30	15,1	4,7
Denk- und Urteilsvermögen	5	40	21,4	6,9
Einfallreichtum u. geist. Bewegl.	8	40	20,4	6,8
Ausdrucksgewandtheit u. s. n. r.	10	40	16,6	6,9
Allgemeinbildung	10	20	14,1	



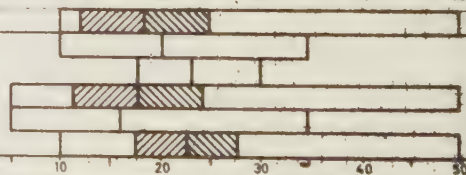
Führungsvermögen	13,3	40	26,4	6,3
Technische Autorität	5	30	16,3	5,3
Urteilsvermögen	10	30	17,7	5,2
Entscheidungskraft	10	30	21,0	4,8
Kenntn. in Menschent. (Teamf.)	10	35	19,3	6,0
Unternehmerische Begehung	5	60	26,3	10,5



Fachkenntnisse	5	50	17,9	8,2
Allg. kaufmännische Fachkenntn.	10	45	25,8	
Branchenkenntnisse	10	50	20,8	6,9
Allg. technische Fachkenntnisse	5	50	20,1	7,6
Sprachkenntnisse	5	25	13,8	4,5
Bereitschaft zur Weiterbildung	5	30	19,0	6,6

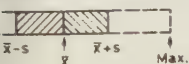
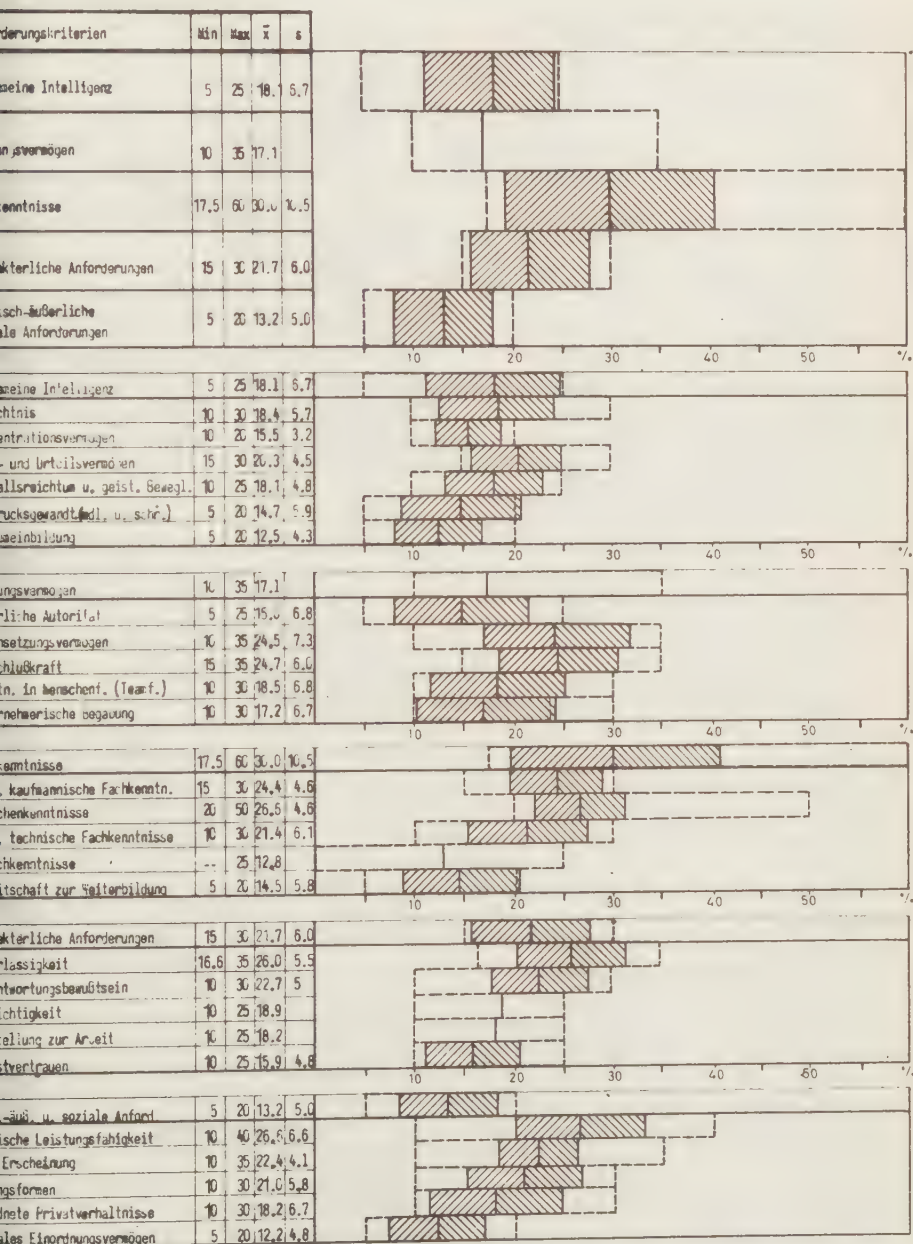


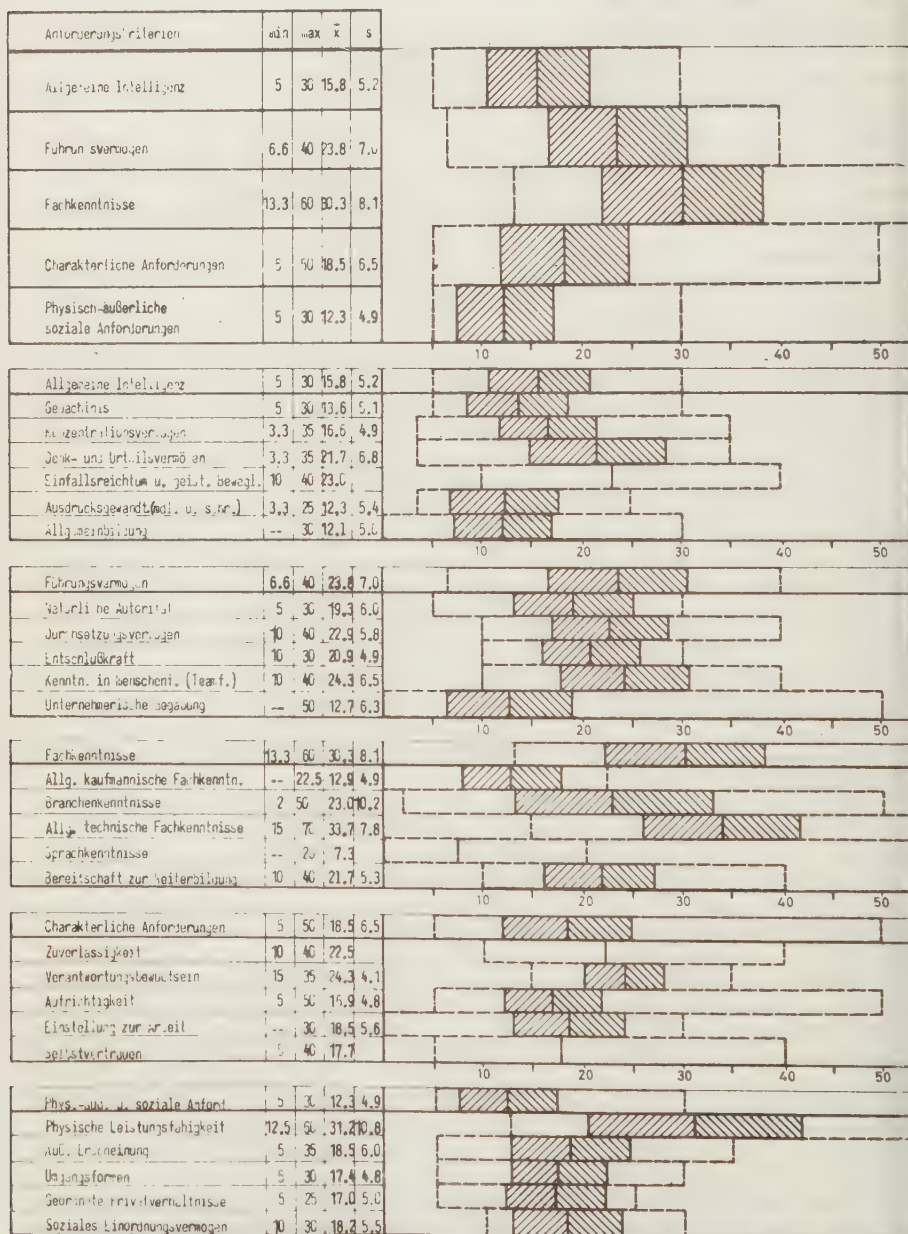
Charakterliche Anforderungen	10	50	18,4	6,5
Zuverlässigkeit	10	35	20,1	
Verantwortungsbewusstsein	17,5	30	23,1	
Aufrichtigkeit	5	50	17,5	6,5
Einstellung zur Arbeit	5	35	16,0	
Selbstvertrauen	10	50	22,6	5,2

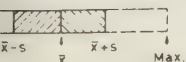
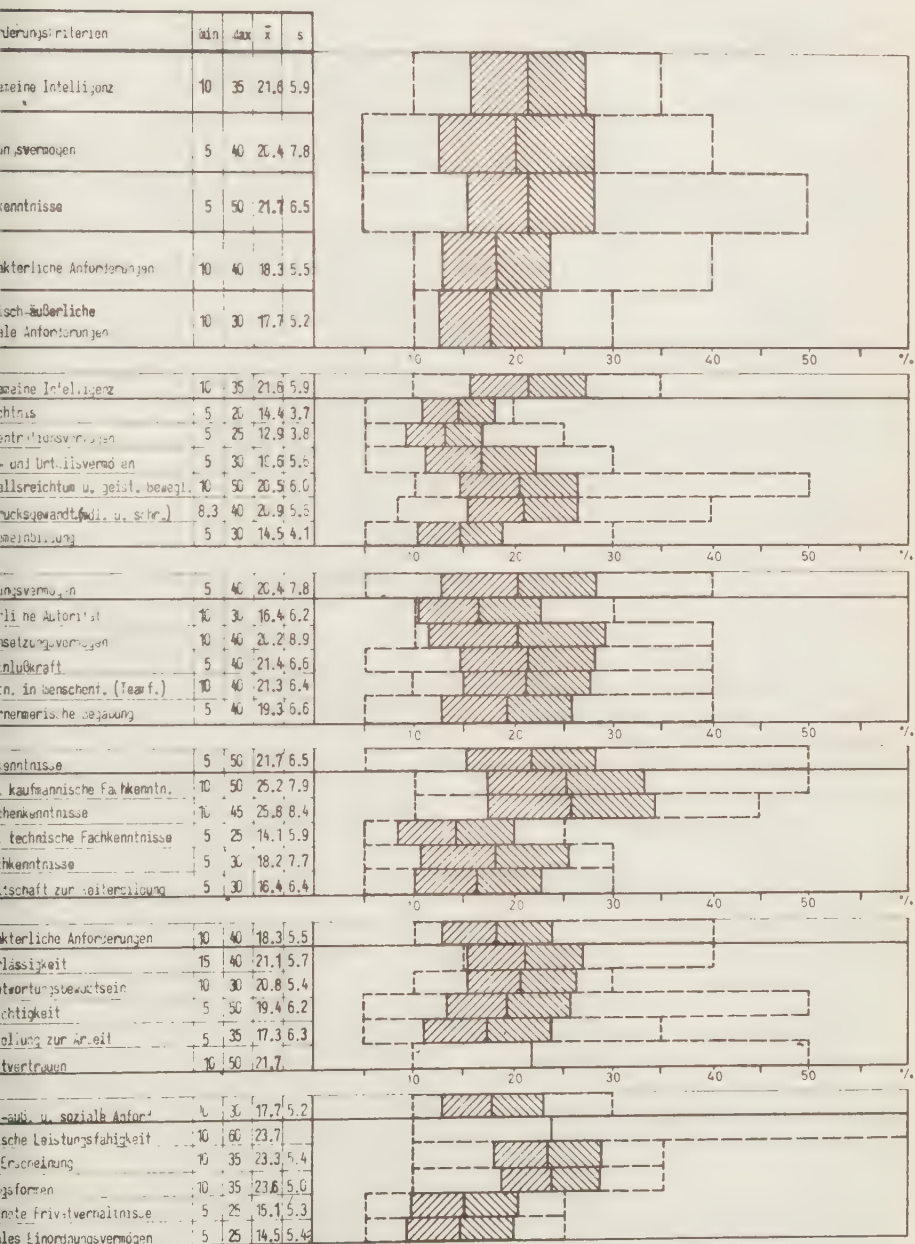


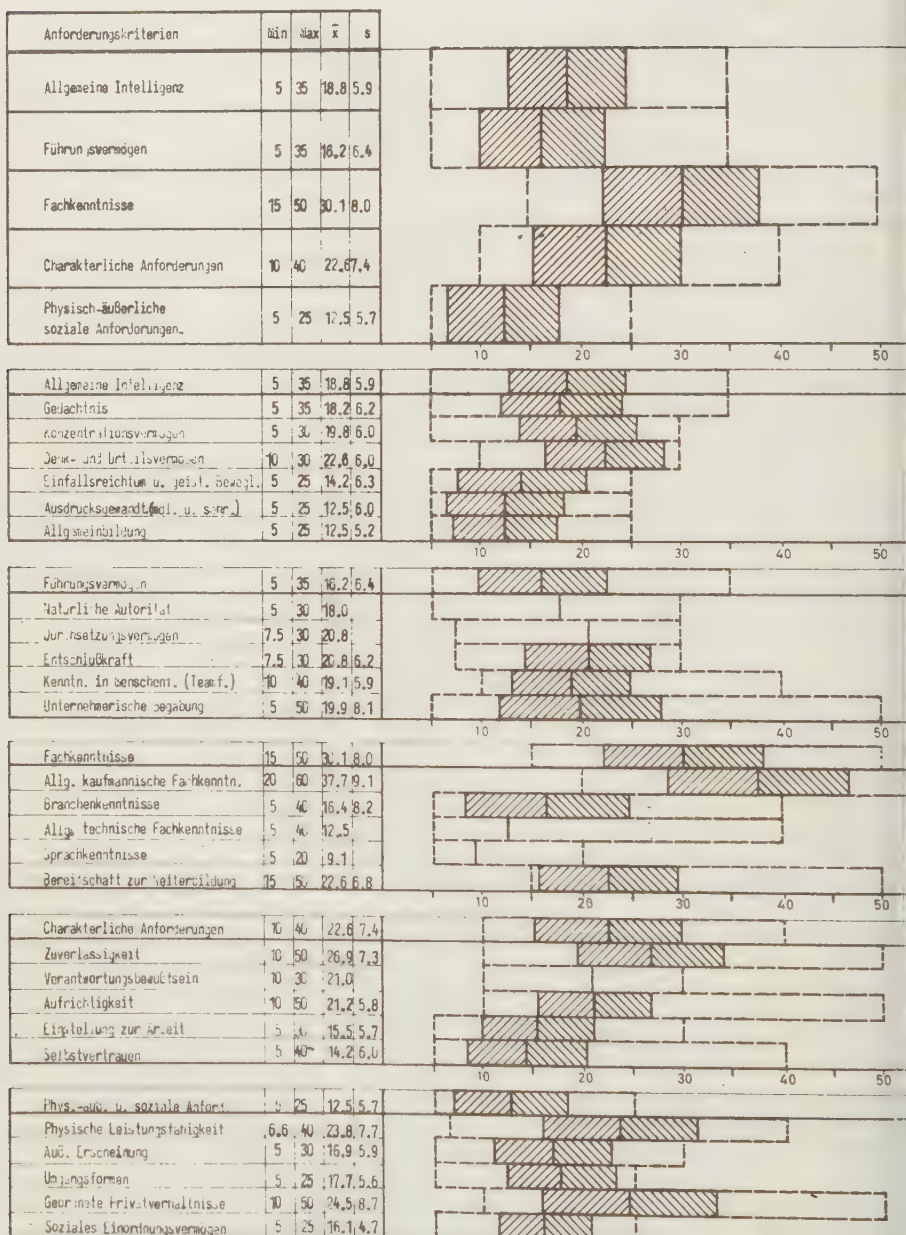
Phys.-u. u. soziale Anford.	5	30	14,2	5,8
Physische Leistungsfähigkeit	5	60	27,3	9,9
Äuß. Erscheinung	10	30	20,3	5,0
Umgebungsformen	10	30	20,4	4,7
Geeignete Privatverhältnisse	10	25	17,8	4,9
Soziales Einordnungsvermögen	5	25	15,6	5,1

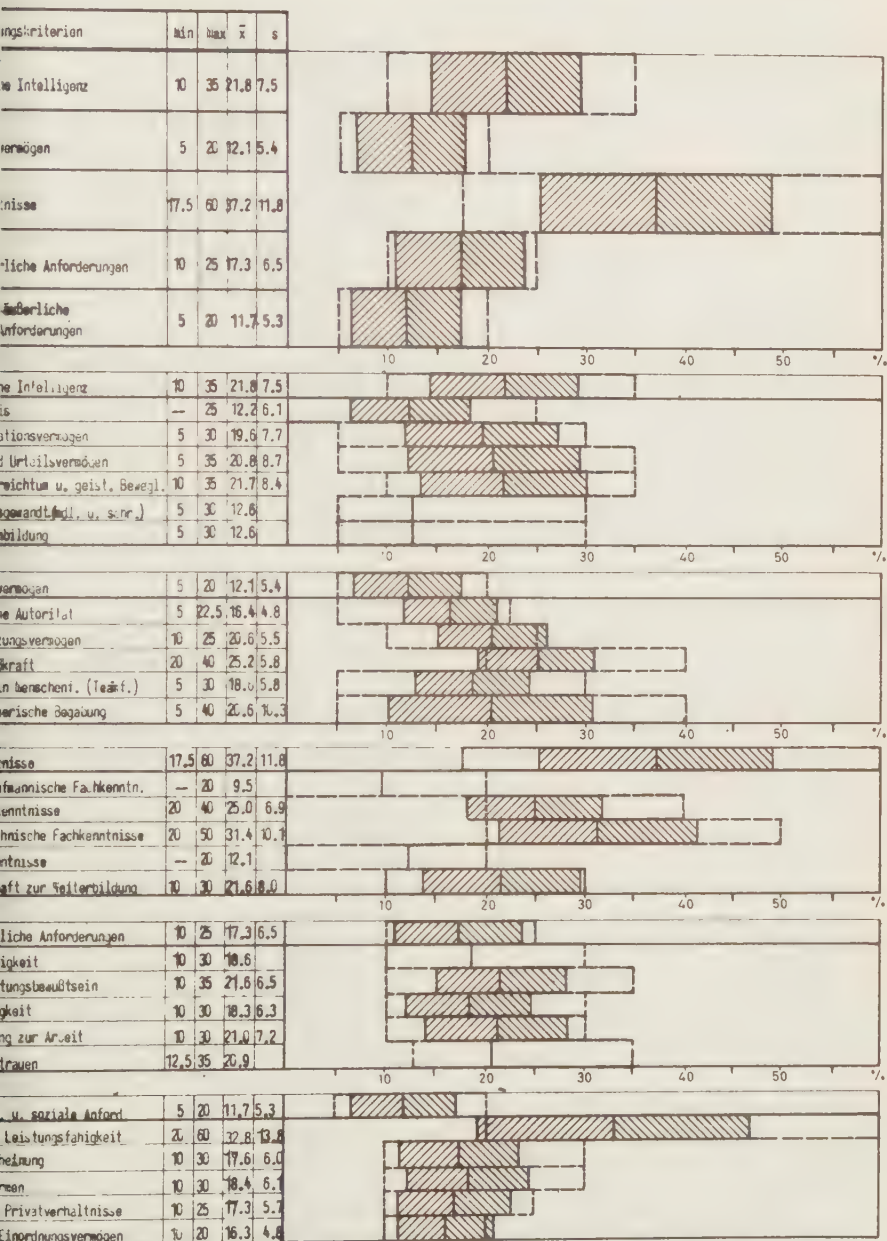




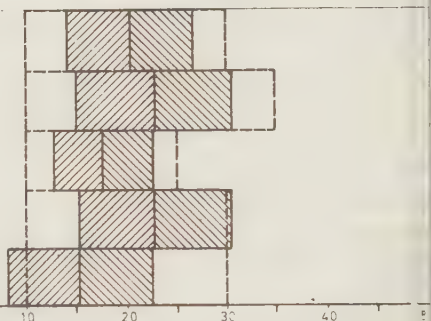




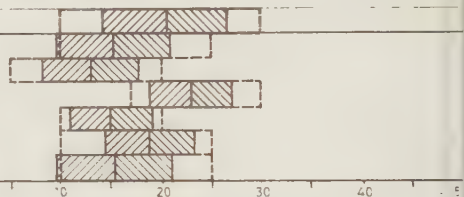




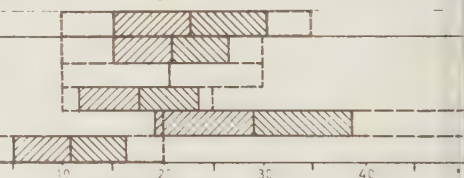
Anforderungsdimension	min	max	$\bar{x}$	s
Allgemeine Intelligenz	10	30	20,4	6,1
Führungswissen	10	35	22,8	7,5
Fachkenntnisse	10	25	17,7	5,0
Charakterliche Anforderungen	10	30	22,8	7,4
Physisch-äußerliche soziale Anforderungen	10	30	15,4	7,1



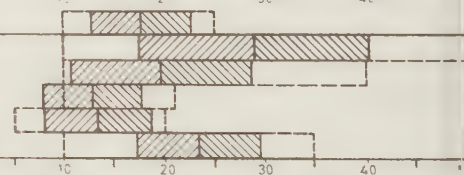
Allgemeine Intelligenz	10	30	20,4	6,1
Berufswissen	10	25	15,3	5,5
Fachwissen, techn. Kenntnisse	5	20	13,2	4,9
Beziehungs- und Hilferkenntnisse	17	30	23,2	3,9
Einfallsreichtum u. gest. Bewältigung	10	20	15,0	4,0
Abschlußgewandtheit (Fähigkeit, z. schreiben)	10	25	18,5	4,1
Allgemeines Wissen	10	25	15,4	5,7



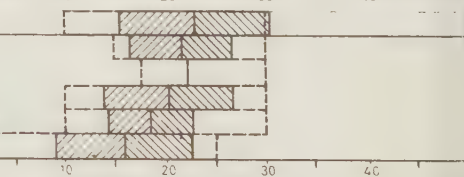
Führungswissen	10	35	22,8	7,5
Werbliche Anforderung	10	30	20,9	5,7
Unterstützungsleistungen	10	30	20,6	5,7
Entscheidungsfähigkeit	10	25	17,7	5,9
Kenntnis in verschiedenen (Fähigkeit)	20	50	29,1	9,9
Unternehmerische Gestaltung	--	20	10,8	5,7



Fachkenntnisse	10	25	17,7	5,0
Allg. kaufmännische Fachkenntn.	10	50	29,0	11,5
Branchenkenntnisse	10	40	19,8	9,0
Allg. techn. u. naturw. Kenntnisse	10	21,2	12,9	4,9
Sprachkenntnisse	5	20	13,4	5,3
Berufswissen	10	35	23,3	6,1



Charakterliche Anforderungen	10	30	22,8	7,4
Zuverlässigkeit	15	30	21,6	5,1
Vorbereitungsbewußtsein	17,5	30	22,3	5,1
Aufmerksamkeit	10	30	20,3	6,0
Einstellung zum Arbeit	10	30	18,6	4,3
Verständnis	--	25	10,0	6,8



Physisch-äußerliche soziale Anforderung	10	30	15,4	7,1
Physische Leistungsfähigkeit	5	30	19,9	6,5
Werkzeugkenntnisse	15	30	20,7	4,3
Organisationsfähigkeit	16,7	30	22,2	4,0
Beziehungs- und Hilferkenntnisse	10	25	17,8	4,8
Soziale Anpassungsfähigkeit	10	30	19,1	6,3



3.2.3. Vergleich der Anforderungsprofile

Auch beim Vergleich der Anforderungsprofile hat die grafische Darstellung gegenüber einer verbalen den Vorzug, daß sich für den Leser das Ergebnis übersichtlicher erkennen läßt. Deshalb können und werden sich die Kommentare zum folgenden Profilvergleich auf wenige Hinweise beschränken.

Der Vergleich wird im wesentlichen zeigen, ob die verschiedenen untersuchten Spitzenpositionen als gleich- oder unterschiedlich strukturiert verstanden werden.

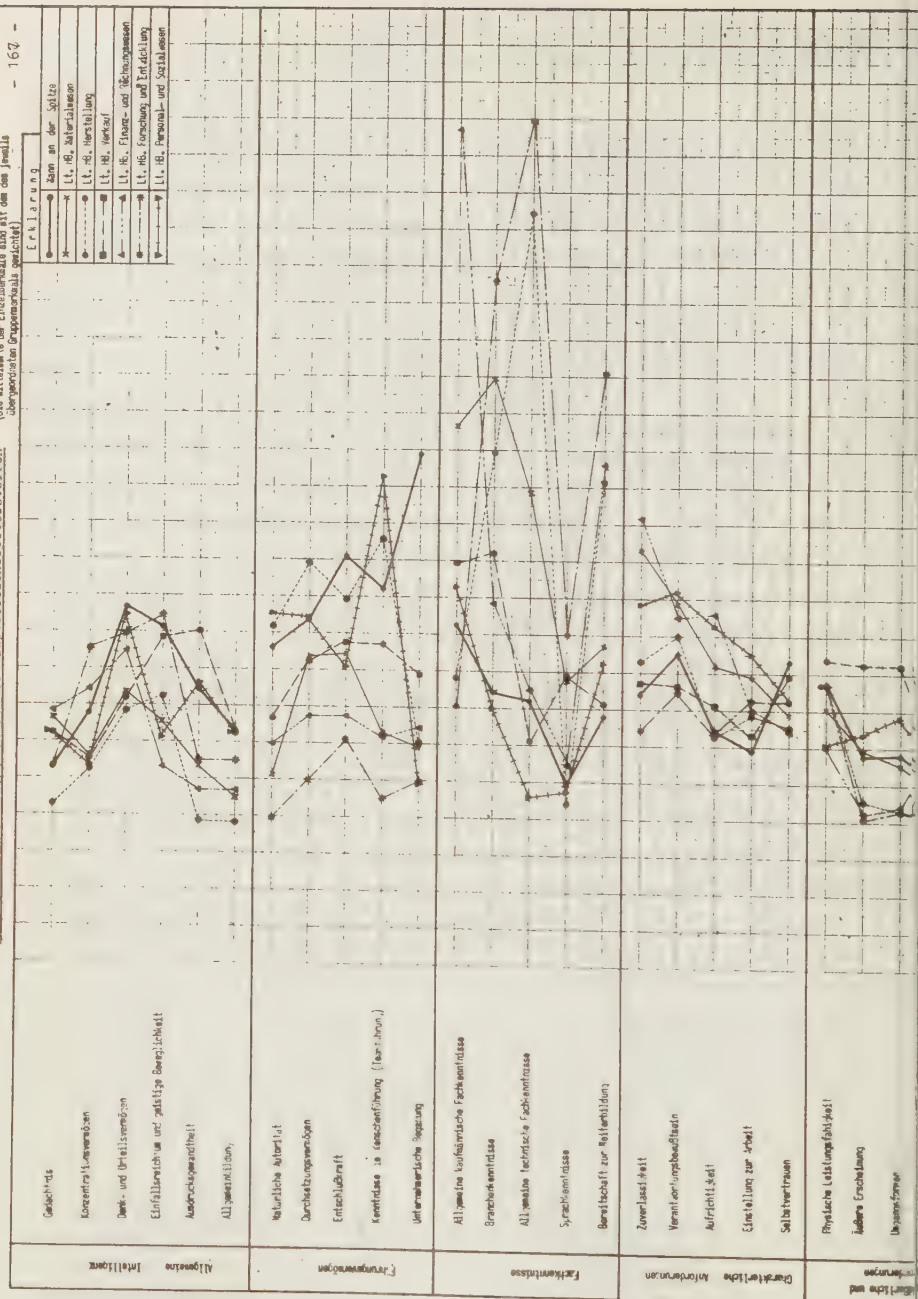
In Abbildung 30 sind die Anforderungsprofile für alle sieben Spitzenpositionen eingetragen. Im Unterschied zu den stellenspezifischen Profilen ist hier jeder Mittelwert eines Einzelmerkmals mit dem des ihm übergeordneten Gruppenmerkmals multipliziert, d.h. die Bedeutung des Einzelkriteriums wird in bezug auf das Anforderungsgesamt ausgedrückt.

Aus dieser Darstellung läßt sich relativ leicht ablesen, für welche Position ein bestimmtes Merkmal die größte relative Bedeutung hat.

Die Frage, für welche Stellen welche Merkmale über- und welche unterdurchschnittlich bedeutsam sind, läßt sich ebenfalls schnell beantworten. Bei fünf Gruppen und je Gruppe fünf Einzelmerkmalen - bei der Gruppe: allgemeine Intelligenz jedoch sechs Merkmalen - entfallen im Durchschnitt auf jedes Kriterium 4% des Anforderungsgesamts - in der Gruppe: allgemeine Intelligenz dafür nur 3,3%. Denkt man sich also in Abbildung 30 eine Parallele zur Ordinate durch die Abzisse im Punkt 4 - für die Merkmale der Gruppe: allgemeine Intelligenz durch den Punkt 3,3 -, so werden für eine Stelle alle die Merkmale, deren Mittelwerte rechts von dieser Linie liegen, für überdurchschnittlich wichtig, alle anderen Anforderungsarten, deren Mittelwerte aber links davon liegen, für unterdurchschnittlich bedeutsam in bezug auf das Anforderungsgesamt eingeschätzt.

Abb. 30 Anforderungsprofile der Hauptbereichsoberintenden

(Die eingezeichneten Einzelprofile sind mit dem des Jeweils
übergeordneten Bereichsleiter verglichen)



Je weiter voneinander entfernt die stellenspezifischen Mittelwerte für ein Merkmal liegen, desto unterschiedlicher ist bei den verschiedenen Positionen in der Führungsspitze die Bedeutung des betreffenden Merkmals; je enger sie zusammenliegen, desto einheitlicher wird die Bedeutung des jeweiligen Kriteriums angesehen.

Die aus operationalen Gründen erforderliche stufenweise Gewichtung eines Einzelmerkmals mag einen Kritiker veranlassen einzuwenden, daß durch die multiplikative Verknüpfung von Gruppen- und Einzelmerkmalsgewicht die relative Bedeutung eines Einzelkriteriums in bezug auf das Anforderungsgesamt übermäßig hoch oder niedrig bewertet wird und daß ein Interviewpartner, hätte er die sich aufgrund seiner Antworten ergebende Gesamtstruktur gesehen, u.U. noch Änderungen vorgenommen hätte.

Es erscheint darum zweckmäßig, im folgenden den Profilvergleich noch einmal für die Gruppenmerkmale und darüber hinaus für die Merkmale einer Gruppe jeweils im einzelnen vorzunehmen.

3.2.3.1. Vergleich der Gruppenmerkmale

Für den Vergleich soll die Struktur der Position des Mannes an der Spitze, der keinem Funktionsbereich direkt vorsteht, sie dafür alle miteinander koordiniert und integriert, als Vergleichsmaßstab für die Beurteilung der funktionspezifischen Besonderheiten verwendet werden. Dabei kommen den Gruppenmerkmalen: Führungsvermögen und Fachkenntnisse als Schwerpunktmerkmalen besondere Bedeutung zu. Die sieben Positionen können je nachdem, welche dieser beiden Kriteriengruppen als besonders gewichtig verstanden wird, in drei Gruppen eingeteilt werden, in:

- führungsorientierte Stellen,
- fachlich orientierte Stellen,
- fachlich und führungsorientierte Stellen.

Die Struktur des Mannes an der Spitze und die des Leiters des Personal- und Sozialwesens stimmen in ihren Schwerpunkten überein, wobei im Vergleich zwischen beiden für den ersten das Führungsvermögen, beim zweiten aber die charakterlichen Anforderungen als bedeutsamer betrachtet werden. Bei beiden wird der allgemeinen Intelligenz eine überproportionale Bedeutung zugemessen.

Bei den fachlich orientierten Stellen (Forschung und Entwicklung, Finanz- und Rechnungswesen und Materialwesen) überwiegt die relative Bedeutung der Gruppe: Fachkenntnisse die aller anderen Merkmale. Zwischen der relativen Höhe der Fachkenntnisse und der des Führungsvermögens kann bei diesen Positionen in etwa ein umgekehrt proportionales Verhältnis unterstellt werden. Mit Ausnahme des Forschungsleiters wird für diese Stellen die allgemeine Intelligenz als unterdurchschnittlich bedeutsam erachtet.

Die Strukturen des Hauptbereichsleiters Verkauf und Herstellung weichen insofern von den beiden zuvor behandelten Gruppen ab, als sowohl den Fachkenntnissen als auch dem Führungsvermögen eine überdurchschnittliche Bedeutung beigemessen wird. In beiden Fällen liegt das relative Gewicht der Fachkenntnisse höher als das des Führungsvermögens.

<u>Allgemeine Intelligenz</u>
<u>Nährungsvermögen</u>
<u>Fachkenntnisse</u>
<u>Charakterliche Anforderungen</u>
<u>Physisch-äußere u. soziale Anforderungen</u>

Gr. 1. 1	●
Gr. 2. 1	×
Gr. 3. 1	○
Gr. 4. 1	□
Gr. 5. 1	▲
Gr. 6. 1	★
Gr. 7. 1	▼

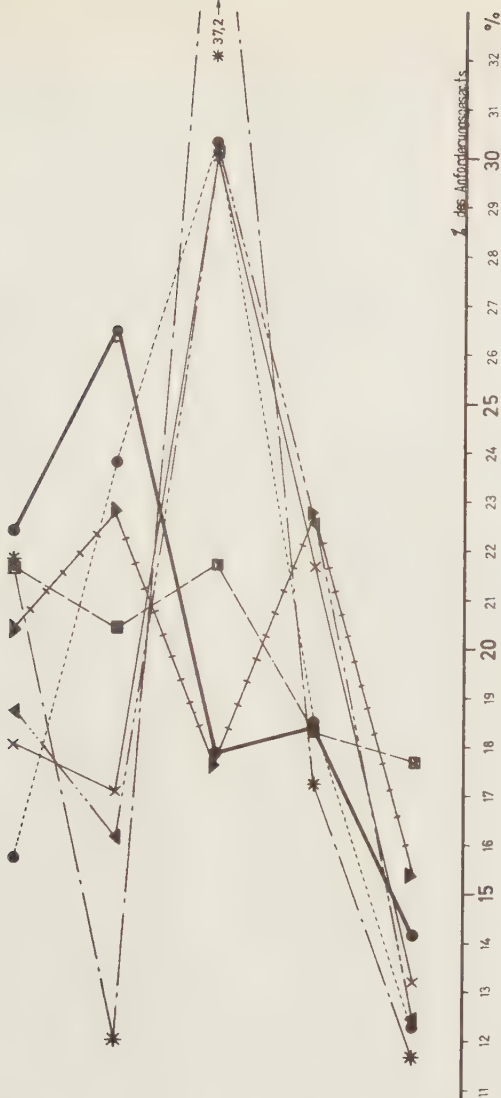


Abb. 31 Profilvergleich der Anforderungsgruppenmerkmale

[illegible]

k_1	k_2	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	k_1
MaS	-	-	-	-	-	++	-	++	MaS
Mat	+	-	+	-	-	-	-	-	Mat
Her	++	-	-	+	-	-	-	+	Her
Vkf	++	!	+++	!	!	!	-	+	Vkf
FuR	+++	-	-	+++	-	-	+	-	FuR
FuE	!	-	!	!	!	+	+	+	FuE
PuS	./	!	!	!	!	!	!	!	PuS

Fachkenntnisse

Erklärung;

[illegible]

Abb. 32 Signifikanzvergleich der Mittelwerte für die Anforderungsgruppenmerkmale

Diese Positionen können also als sowohl fachlich wie auch führungsorientiert bezeichnet werden.

3.2.3.2. Vergleich der Einzelmerkmale der Gruppe: allgemeine Intelligenz

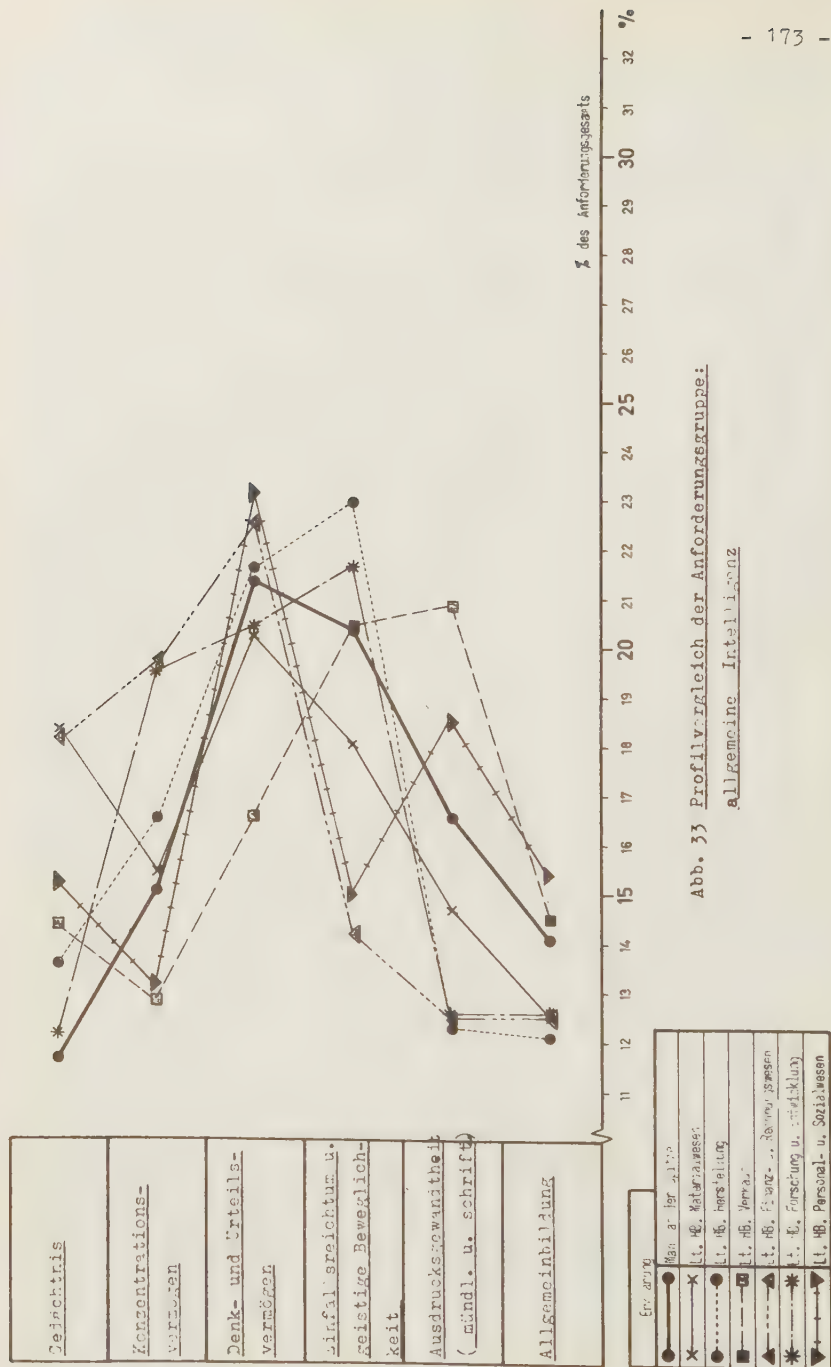
Im Gegensatz zu allen anderen Gruppen gehören zu dieser sechs Einzelmerkmale, so daß ein als durchschnittlich bedeutsam betrachtetes Merkmal hier ein Gewicht von 16,7% und nicht 20% hat.

Aus Abbildung 33 ergibt sich, daß das Schwergewicht der Gewichtung innerhalb der Gruppe fast übereinstimmend auf den beiden Merkmalen: Denk- und Urteilsvermögen sowie Einfallsreichtum und geistige Beweglichkeit liegt. Das erste Merkmal kann als Inbegriff der vorwiegend analytisch ausgerichteten Intelligenz, das zweite als Forderung nach einer vorwiegend kreativ orientierten Intelligenz betrachtet werden. Dem entsprechend lassen sich die Positionen unter Berücksichtigung des Schwerpunktes der Forderung nach allgemeiner Intelligenz in zwei Gruppen unterteilen, in:

- Überwiegend analytisch orientierte Stellen und
- Überwiegend kreativ orientierte Stellen.

Zur ersten Gruppe gehören die Positionen des Mannes an der Spitze und die der Hauptbereichsleiter Materialwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Personal- und Sozialwesen. Der Einfallsreichtum wird für den Mann an der Spitze und den Leiter des Materialwesens zwar für weniger bedeutsam aber dennoch als überdurchschnittlich wichtig angesehen; für die beiden anderen Positionen hat er aber nur relativ geringes Gewicht.

Vorwiegend kreative Intelligenz wird an der Spitze der Bereiche Forschung und Entwicklung, Herstellung und Verkauf erwartet. Dabei ist bei den beiden ersten Positionen der Unterschied der relativen Bedeutung zum Merkmal: Denk- und Urteilsvermögen nicht sehr groß, während beim Leiter des Verkaufs die Forderung nach kreativer Intelligenz eindeutig überwiegt. Das relativ wichtigste Merkmal für diese Position ist aber die Ausdrucksgewandtheit, also die Fähigkeit, Einfälle und Argumente zu kommunizieren.



Konzentrationsvermögen

x_2 x_1	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_2 x_1
MaS		-	-	++	+++	!	-	MaS
Mat	+++		./.	+	!	./.	./.	Mat
Her	-	++		+++	+	./.	+	Her
Vkf	!	!	./.		!	!	-	Vkf
FuR	+++	-	+++	!		-	+++	FuR
FuE	-	++	-	./.	++		++	FuE
PuS	+	-	-	./.	-	-	-	PuS
x_1 x_2	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_1 x_2

Gedächtnis

Erklärung	
MaS	Maß an der Spitze
Mat	Lt., d. Materiallesen
Her	Lt., d. Herstellung
Vkf	Lt., d. Verkauf
FuR	Lt., d. Finanz- und Rechnungswesen
FuE	Lt., d. Forschung- und Entwicklung
PuS	Lt., d. Personal- und Sozialwesen

Einfallsreichtum u. geist. Beweiskraft

x_2 x_1	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_2 x_1
MaS		-		-	+++	-	!	MaS
Mat	./.		+	-	+	./.	-	Mat
Her	-	./.						Her
Vkf	+++	+	+++		+++	./.	!	Vkf
FuR	-	-	-	+++		+++	./.	FuR
FuE	-	./.	-	!	./.		!	FuE
PuS	./.	-	./.	+++	./.	./.		PuS
x_1 x_2	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_1 x_2

Denk- und Urteilsvermögen

!	x_1 ist größer bzw. kleiner als x_2
+++	x_1 ist hochsignifikant größer bzw. kleiner als x_2
++	x_1 ist signifikant größer bzw. kleiner als x_2
+	x_1 ist schwach signifikant größer bzw. kleiner als x_2
-	Ein Unterschied zwischen x_1 und x_2 ist nicht feststellbar
./. .	Keine Aussage über den Unterschied von x_1 und x_2 ist nicht möglich
X	Ein Vergleich ist nicht möglich

Allgemeinbildung

x_2 x_1	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_2 x_1
MaS								MaS
Mat	-		-	-	-	./.	-	Mat
Her	++	-		+	-	./.	+	Her
Vkf	++	+++	+++		-	./.	./.	Vkf
FuR	++	-	-	+++		-	-	FuR
FuE	-	./.	./.	!	./.		-	FuE
PuS	./.	+	+++	-	+++	!		PuS
x_1 x_2	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_1 x_2

Ausdrucksgewandtheit

Abb. 34 Signifikanzvergleich der Mittelwerte für die Anforderungsgruppe:
allgemeine Intelligenz

3.2.3.3. Vergleich der Einzelmerkmale der Gruppe: Führungsvermögen

Aus der Abbildung 35 geht hervor, daß in dieser Gruppe die Auffassungen über die Bedeutung der einzelnen Kriterien am wenigsten einheitlich für das Merkmal: unternehmerische Begabung sind.

Für den Mann an der Spitze ist dieses Kriterium eindeutig das wichtigste. Von ihm wird vor allem erwartet, daß er zukünftige Entwicklungen und die sich daraus für das Unternehmen ergebenden Marktchancen erkennt.

Bei einer zweiten Gruppe von Positionen ist dieses Merkmal im Vergleich zu allen anderen Anforderungen an das Führungsvermögen nur durchschnittlich bedeutsam. Das gilt für den Leiter der Forschung und Entwicklung, von dem in besonderem Maße Entschlußkraft gefordert wird, und für die Leiter des Finanz- und Rechnungswesens, des Verkaufs und des Materialwesens. Von ihnen wird erwartet, daß sie unternehmerisches Gespür für Chancen und Möglichkeiten auf dem ihrem speziellen Funktionsbereich zugeordneten Markt haben.

Innerhalb der Merkmalsgruppe hat die unternehmerische Begabung für den Leiter der Herstellung und den des Personal- und Sozialwesens nur relativ geringe Bedeutung. Bei beiden kommt es vor allem auf Kenntnisse in Menschenführung an. Ihre Stellung wird offenbar als überwiegend auf die Führung der Mitarbeiter, also nach innen gerichtet, betrachtet.

Entschlußkraft und Durchsetzungsvermögen haben in fast allen Positionen ein überdurchschnittlich hohes Gewicht. Für den Mann an der Spitze hat das Merkmal: Durchsetzungsvermögen im Vergleich zu den anderen Gruppenkriterien am wenigsten Bedeutung; von ihm wird offenbar erwartet, daß er vor allem im Stande ist, eine Entscheidung zu fällen, deren Durchsetzung er u.U. anderen Spitzenkräften überläßt. Im Gegensatz dazu ist die Entschlußkraft beim Leiter des Personal- und Sozialwesens nur unterdurchschnittlich bedeutsam. Von ihm wird

<u>Natürliche Autorität</u>
<u>Durchsetzungsver- mögen</u>
<u>Entschlußkraft</u>
<u>Kenntnisse in Menschenführung</u>
<u>Unternehmerische Begabung</u>

Erklärung
● Mann an der Spitze
× Lt. Hb. Materialwesen
○ Lt. Hb. Herstellung
■ Lt. Hb. Verkauf
▲ Lt. Hb. Finanz- u. Rechnungswesen
* Lt. Hb. Forschung u. Entwicklung
▼ Lt. Hb. Personal- u. Sozialwesen

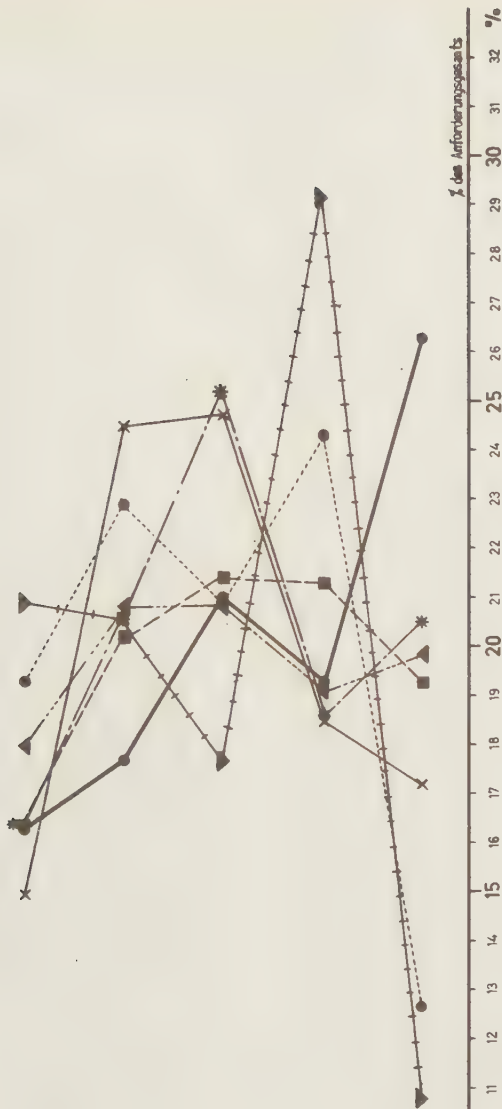


Abb. 35 Profilvergleich der Anforderungsgruppe:

Führungsvermögen

Durchsetzungsvermögen

x_2	x_1	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_2	x_1
x_1	MaS		!						MaS	
	Mat								Mat	
	Her	+							Her	
	Vkf	-							Vkf	
	FuR								FuR	
	FuE	-							FuE	
	PuS	++	+	-	+		+		PuS	
x_1	x_2	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_1	x_2

Natürliche Autorität

Erklärung:

MaS	Kommandeure der Spitzre
Mat	Lt. Hb. Materialwesen
Her	Lt. Hb. Herstellung
Vkf	Lt. Hb. Verkauf
FuR	Lt. Hb. Finanz- und Rechnungswesen
FuE	Lt. Hb. Forschung und Entwicklung
PuS	Lt. Hb. Personal- und Sozialwesen

Kenntnisse in Menschenführung

x_2	x_1	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_2	x_1
x_1	MaS								MaS	
	Mat	+							Mat	
	Her	-	+						Her	
	Vkf	./.	-	./.					Vkf	
	FuR	./.	+	-	-				FuR	
	FuE	++	-	++	+	+			FuE	
	PuS	+	++	+	-	+++			PuS	
x_1	x_2	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_1	x_2

Entschlußkraft

MaS	—	Kleinere als x_2
Mat	+++	x_1 ist hochgradig kleiner als x_2
Her	++	x_1 ist hochgradig kleiner als x_2
Vkf	+	x_1 ist hochgradig kleiner als x_2
FuR	-	x_1 ist hochgradig größer als x_2
FuE	./.	x_1 ist hochgradig größer als x_2
PuS	+	x_1 ist hochgradig größer als x_2
	—	Ein Unterschied zwischen x_1 und x_2 ist nicht feststellbar
	./.	Ein Unterschied zwischen x_1 und x_2 ist nicht feststellbar
	+	Ein Unterschied zwischen x_1 und x_2 ist nicht feststellbar
	++	Ein Unterschied zwischen x_1 und x_2 ist nicht feststellbar
	+++	Ein Unterschied zwischen x_1 und x_2 ist nicht feststellbar

Abb. 36 Signifikanzvergleich der Mittelwerte für die Anforderungsgruppe: Führungsvermögen

offenbar im Gegensatz zum Mann an der Spitze in erster Linie gefordert, daß er die von anderen gefaßten Entschlüsse unter Beachtung seiner Kenntnisse in Menschenführung durchzusetzen vermag.

An dieser Stelle sei aber darauf hingewiesen, daß sich der Strukturvergleich bisher nur auf die Gruppe allein beschränkt, ohne deren stellenspezifische Bedeutung innerhalb des Anforderungsgesamts zu berücksichtigen.¹⁾ Sofern dies geschieht, verschiebt sich das Gewicht der einzelnen Merkmale zwischen den verschiedenen betrachteten Positionen z.T. beträchtlich.

3.2.3.4. Vergleich der Einzelmerkmale der Gruppe: Fachkenntnisse

War es aufgrund des Vergleichs der Gruppenmerkmale bislang nur möglich festzustellen, welche Positionen als vorwiegend und welche als weniger fachlich orientiert angesehen werden,²⁾ so soll jetzt geprüft werden, welche Positionen als vorwiegend kaufmännisch bzw. als vorwiegend technisch oder aber als sowohl kaufmännisch als auch technisch orientiert gelten.

Zu der Gruppe der eindeutig kaufmännisch ausgerichteten Positionen gehören die des Leiters des Finanz- und Rechnungswesens, des Personal- und Sozialwesens und des Verkaufs. Überwiegend technische Fachkenntnisse werden für die Stellen des Leiters der Herstellung und der Forschung und Entwicklung gefordert.

Vorwiegend kaufmännische aber auch überdurchschnittlich hohe technische Kenntnisse sind für die Positionen des Leiters des Materialwesens wie auch für den Mann an der Spitze erforderlich. Von ihnen wird gefordert, daß sie die Sachprobleme des kaufmännischen und des technischen Bereichs verstehen können.

Die Bereitschaft zur Weiterbildung wird für die Positionen besonders wichtig erachtet, für die überwiegend rein kauf-

1) Vgl. S. 167, Abb. 30

2) Vgl. S. 169



Branchenkenntnisse

x_2 x_1	Mas	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_2 x_1
Mas	!	/.	++	++	++	++	-	Mas
Mat		/.	/.	!	!	-	!	Mat
Her	+++	+	+	+	+	/.	-	Her
Vkf	/.	!	!	+++	-	-	+	Vkf
FuR	!	!	!	+++	+++	-	-	FuR
FuE	+++	+	+++	!	!	!	-	FuE
PuS	/.	!	-	++	!	!	!	PuS
x_1 x_2	Mas	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_1 x_2

Allgem. kaufm. Fachkenntnisse

Erklärung

Mas	Samen der Spitze	!	x_1 ist größer bzw. kleiner als x_2 -
Mat	Lt. Hb. Materialwesen	+++	x_1 ist hochsignifikant größer bzw. kleiner als x_2
Her	Lt. Hb. Herstellung	++	x_1 ist signifikant größer bzw. kleiner als x_2
Vkf	Lt. Hb. Verkauf	+	x_1 ist wahrscheinlich größer bzw. kleiner als x_2
FuR	Lt. Hb. Finanz- und Rechnungswesen	-	Ein Unterschied zwischen x_1 und x_2 ist nicht feststellbar
FuE	Lt. Hb. Forschung und Entwicklung	/.	Ein Aussage über den Unterschied von x_1 und x_2 ist nicht möglich
PuS	Lt. Hb. Personal- und Sozialwesen	X	Ein Vergleich ist nicht möglich

Sprachkenntnisse

x_2 x_1	Mas	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_2 x_1
Mas	/.	!	!	!	!	/.	-	Mas
Mat	-		+	+	+	-	-	Mat
Her	+++	+++	+	+	+	+	+	Her
Vkf	+++	+++	!	!	!	!	!	Vkf
FuR								FuR
FuE	+++	!	-	!	!	!	-	FuE
PuS	!	+++	!	-	-	!	!	PuS
x_1 x_2	Mas	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_1 x_2

Allgem. techn. Fachkenntnisse

Bereitschaft zur Weiterbildung

Abb. 38 Signifikanzvergleich der Mittelwerte für die Anforderungsgruppe:
Fachkenntnisse

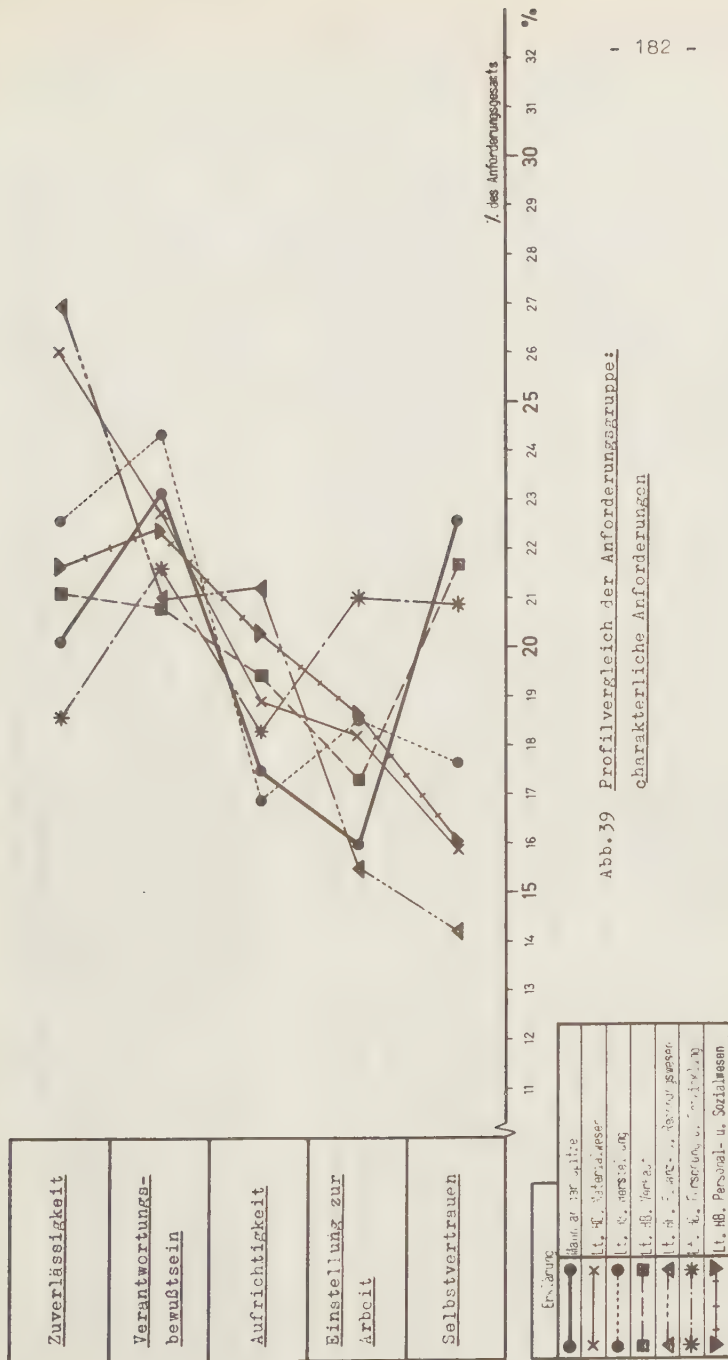
1
1
0
0
1

männische oder rein technische Fachkenntnisse gefordert werden. Unter Weiterbildung wird also in erster Linie das Bemühen um den Anschluß an die Entwicklungen in den speziellen Fachdisziplinen verstanden.

3.2.3.5. Vergleich der Einzelmerkmale der Gruppe: charakterliche Anforderungen

Die Vorstellung über die relative Bedeutung der unter der Gruppe: charakterliche Anforderungen erfaßten einzelnen Merkmale ist im Vergleich zu den anderen Gruppen verhältnismäßig gleichgewichtig. So erklärt sich auch, daß für verschiedene Führungsbereiche es nicht einmal möglich war, die Häufigkeitsverteilung der Stichprobe durch eine Normalverteilung zu beschreiben, weil in der Regel nicht genügend Klassen gebildet werden konnten.

Die Forderung nach Zuverlässigkeit wird um so bedeutsamer erachtet, je weniger hoch das Selbstvertrauen eingeschätzt wird. Offenbar betrachtet man diejenigen, von denen in besonders hohem Maße Zuverlässigkeit erwartet wird, als anderen gegenüber verantwortlich, während diejenigen, von denen ein überdurchschnittlich hohes Selbstvertrauen gefordert wird, als vorwiegend sich selbst gegenüber verantwortlich angesehen werden. Dafür spricht auch der Umstand, daß man von fast allen denen, die ein relativ großes Selbstvertrauen haben sollen, auch in hohem Maße unternehmerische Begabung verlangt. Eine Ausnahme macht dabei nur die Stelle des Leiters des Finanz- und Rechnungswesens, von dem zwar relativ viel unternehmerische Begabung, jedoch nur relativ wenig Selbstvertrauen, um so mehr aber Zuverlässigkeit erwartet wird. Daraus könnte man schließen, daß dieser Hauptbereichsleiter zwar unternehmerisch begabt sein, aber nur nach Abstimmung und im Einklang mit anderen Spitzenkräften tätig werden soll.



Verantwortungsbewusstsein

Veränderung der Bewertung									
λ_2	λ_1	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	λ_2
	MaS								MaS
	Mat			-	-				Mat
	Her				!		./.		Her
	Vkf						-		Vkf
	FuR				+++				FuR
	FuE								FuE
	PuS				-	++			PuS
λ_1	λ_2	MaS	Mat	Her <td>Vkf</td> <td>FuR</td> <td>FuE</td> <td>PuS</td> <td>λ_1</td>	Vkf	FuR	FuE	PuS	λ_1

Zuverlässigkeit

Erklärung

MaS	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS
	MaS an der Spitze	Lt. Hb. Materialwesen	Lt. Hb. Herstellung	Lt. Hb. Verkauf	Lt. Hb. Finanz- und Rechnungswesen	Lt. Hb. Forschung und Entwicklung	Lt. Hb. Personal- und Sozialwesen

Einstellung zur Arbeit

λ_2	λ_1	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	λ_2	λ_1
MaS									MaS	
Mat									Mat	
Her									Her	
Vkf									Vkf	
FuR									FuR	
FuE									FuE	
PuS									PuS	
λ_1	λ_2	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	λ_1	λ_2

Aufrichtigkeit

MaS	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS
	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS
	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	
	Vkf	FuR	FuE	PuS			
	FuR	FuE	PuS				
	FuE	PuS					
	PuS						

Selbstvertrauen

λ_2	λ_1	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	λ_1	λ_2
MaS										MaS
Mat										Mat
Her										Her
Vkf										Vkf
FuR										FuR
FuE										FuE
PuS										PuS
λ_1	λ_2	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	λ_1	λ_2

Abb. 40 Signifikanzvergleich der Mittelwerte für die Anforderungsgruppe:
charakteristische Anforderungen

3.2.3.6. Vergleich der Einzelmerkmale der Gruppe: physisch-äußerliche und soziale Anforderungen

Das relativ wichtigste Merkmal dieser Gruppe ist für alle Stellen bis auf die Leiter des Finanz- und Rechnungswesens und des Personal- und Sozialwesens die Forderung nach physischer Leistungsfähigkeit.

Die Höhe des Gewichts, das dem Kriterium: äußere Erscheinung beigemessen wird, korreliert eng mit der, die den Umgangsformen zuerkannt wird. Beide Merkmale bestimmen den äußeren Eindruck einer Spitzenkraft auf einen Dritten. Diese Wirkung ist besonders wichtig für Positionen, bei denen häufig Kontakte zur betrieblichen Umwelt zu erwarten sind.

Die Forderung nach geordneten sozialen Verhältnissen wird allgemein in dieser Gruppe als unterdurchschnittlich bedeutsam erachtet, lediglich beim Leiter des Finanz- und Rechnungswesens spielt dieses Merkmal eine besondere Rolle, da es hier als wesentliche Voraussetzung für eine in Geldgeschäften zuverlässige Handlungsweise betrachtet wird.

In allen Fällen wird das soziale Einordnungsvermögen als verhältnismäßig wenig bedeutsam angesehen; am relativ wichtigsten wird es für die Stellen erachtet, von denen auch besondere Kenntnisse in Menschenführung verlangt werden, also für den Leiter des Personal- und Sozialwesens und den Leiter der Herstellung.

<u>Physische Leistungsfähigkeit</u>
<u>Äußere Erscheinung</u>
<u>Gangformen</u>
<u>Geordnete Privatverhältnisse</u>
<u>Soziales Ein- ordnungsvermögen</u>



Erklärung
● Mann an der Spitze
× Lt. i. d. Materialwesen
○ Lt. i. d. Herstellung
■ Lt. i. d. Verkauf
▲ Lt. i. d. Finanz- u. Rechnungswesen
* Lt. i. d. Forschung u. Entwicklung
▼ Lt. i. d. Personal- u. Sozialwesen

Abb. 41 Profilvergleich der Anforderungsgruppe:
physisch-äußerliche und soziale Anforderungen

Äußere Erscheinung

x_2 x_1	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_2 x_1
MaS				++	-	-	-	MaS
Mat	./.		+	-	++	+	-	Mat
Her	-	./.	+++	-	-	-	-	Her
Vkf					+++	+++	-	Vkf
FuR	-	-	!			-	+	FuR
FuE	./.	./.	-		!		-	FuE
PuS	!	++	!			-	!	PuS
x_1 x_2	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_1 x_2

Physische Leistungsfähigkeit

(Erklärung)

MaS	Wann an der Spitze	!
Mat	Lt., ab. Materialwesen	+++
Her	Lt., ab. Herstellungs	++
Vkf	Lt., ab. Verkauf	+
FuR	Lt., ab. Finanz- und Rechnungswesen	-
FuE	Lt., ab. Forschung und Entwicklung	°/
PuS	Lt., ab. Personal- und Sozialwesen	X

Geordnete Privatverhältnisse

x_2 x_1	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_2 x_1
MaS			-	+	!	-	-	MaS
Mat	-		-	-	+	-	-	Mat
Her	++	+		-	!	-	-	Her
Vkf	++	-	+++		!	-	-	Vkf
FuR	+	-	-	+++		!	-	FuR
FuE	-	-	-	++	-		-	FuE
PuS	-	-	+++	-	++	+	-	PuS
x_1 x_2	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_1 x_2

Ungangsformen

x_2 x_1	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_2 x_1
MaS								MaS
Mat								Mat
Her	+	+++						Her
Vkf	-	-	++					Vkf
FuR	-	++	-					FuR
FuE	-	+	-					FuE
PuS	++	+++	-	++	+	-		PuS
x_1 x_2	MaS	Mat	Her	Vkf	FuR	FuE	PuS	x_1 x_2

Soziales Einordnungsvermögen

Abb. 42 Signifikanzvergleich der Mittelwerte für die Anforderungsgruppe: physisch-äußerliche und soziale Anforderungen

3.2.4. Dynamik des Anforderungsgesamts

Die bisherigen Untersuchungen über die Anforderungsstrukturen von Spitzenpositionen zeigen nur den gegenwärtigen Stand, d.h. sie sind in ihrer Natur statisch. Darüber hinaus sollte in einer Wirtschaft, die sich in einem ständigen Erneuerungs- und Wandlungsprozeß befindet, geprüft werden, ob sich die Anforderungen im Zeitablauf in Art und Umfang verändern, und, sofern sich diese Vermutung bestätigt, sollte man sich auch bemühen, die Richtung der zu erwartenden Entwicklung zu ermitteln. Im folgenden wird deshalb versucht werden, die bisherige statische Betrachtung der Anforderungen an Spitzenkräfte durch eine dynamische zu ergänzen.

Die Interviewpartner wurden gefragt, inwieweit sich nach ihrer Ansicht Art und Umfang der Anforderungen in den letzten zwanzig Jahren verändert haben und ob sie in dieser Hinsicht auch für die nächsten zwanzig Jahre Veränderungen erwarten. Mit dieser Zeitspanne sollte nicht ein bestimmtes Jahr festgelegt, sondern nur der Zeitraum gekennzeichnet werden, innerhalb dessen eine Führungsgeneration von einer anderen abgelöst wird.

Bei dieser Retrospektive und Prognose konnte nicht ein ebenso großer Detaillierungsgrad wie bei der Ermittlung der gegenwärtigen Stellenprofile angestrebt werden.¹⁾ Deshalb wurde das Anforderungsgesamt nicht analytisch, sondern summarisch betrachtet und seine Entwicklung mit vier Fragen in qualitativer und quantitativer Sicht geprüft. Im Anschluß an die Gewichtung des Kataloges wurde zusätzlich gefragt, welche relativen Verschiebungen in der Gewichtsstruktur der

1) Hierfür war in erster Linie ausschlaggebend, daß sich bei einem größeren Detaillierungsgrad der für das Interview erforderliche Zeitaufwand wesentlich erhöht hätte und daß dies in Anbetracht der durch die Befragung ohnehin großen zeitlichen Beanspruchung der Interviewpartner nicht möglich war. Auch wären zumindest einige Befragte nicht in der Lage oder willens gewesen, ihre Prognose über eine summarische Aussage hinaus zu detaillieren. Vgl. S. 195

Gruppenmerkmale erwartet werden, um eine Vorstellung von den für die Zukunft erwarteten Strukturverschiebungen zu gewinnen.

3.2.4.1. Anforderungsdynamik in qualitativer Sicht

Aus den Anforderungsprofilen ergab sich, daß die Struktur der Anforderungen an Spitzenkräfte je nach Sachbezug der Stelle unterschiedlich ist. Infolge der Entwicklung eines Unternehmens und der Änderungen der betrieblichen Umwelt¹⁾ verlagern sich aber innerhalb eines Funktionsbereiches im Laufe der Zeit die Schwerpunkte der Aufgabenstellung. So hat sich z.B. das Schwerp Gewicht der Anstrengungen um eine möglichst effektive Leistungsgestaltung immer mehr von der Rationalisierung der sachlichen Einsatzfaktoren auf das Bemühen, das menschliche Leistungspotential voll zu erschliessen, verlagert. Damit veränderten sich aber auch die Anforderungen an die Führungskräfte; das Führen im Sinne des Einwirkens auf andere Menschen, ein bestimmtes Ziel mit dem geringsten Aufwand zu erreichen, wurde immer bedeutsamer. Das ist aber nur ein Beispiel für eine Schwerpunktverlagerung der Aufgabenstellung, das sich noch durch andere ergänzen ließe, z.B. durch die Auswirkungen der Internationalisierung der Märkte, des technischen Fortschritts usw.

Mit den Fragen 9 und 11 wird versucht, ob sich nach Meinung der Interviewpartner die Art der Anforderungen in den letzten zwei Dekaden verändert hat und ob auch für die Zukunft Veränderungen erwartet werden.

1) Zu den Veränderungen der betrieblichen Umwelt, vgl. Cattepoel, D.: "Betrieb" S. 19 ff

Frage 9:

Es wird gelegentlich behauptet, in den letzten Jahren hätte sich die Art der Anforderungen an Führungskräfte geändert. Trifft dies nach Ihrer Meinung zu?

Antwort	Absolut	%
Ja	45	91,9
Nein	1	2,0
Weiß nicht	3	6,1
Gesamt	49	100,0

Abb. 43 Qualitative Veränderung des Anforderungsgesamts in der Vergangenheit

Frage 11:

Erwarten Sie, daß sich die Art der Anforderungen an Führungskräfte in den nächsten 20 Jahren verändern wird?

Antwort	Absolut	%
Ja	43	87,8
Nein	3	6,1
Weiß nicht	3	6,1
Gesamt	49	100,0

Abb. 44 Erwartete qualitative Veränderung des Anforderungsgesamts in der Zukunft

Die Befragten stimmten zum überwiegenden Teil darin überein, daß sich die Art der Anforderungen in den letzten beiden Dekaden verändert hat und erwarteten -vielleicht aus dieser Erfahrung heraus- auch weitere Veränderungen für die Zukunft. Diese Auffassung wird durch folgende Kommentare erklärt und verdeutlicht:

- " Heute werden wir viel schneller und öfter zu Entscheidungen gezwungen als früher. Damals konnten wir uns mit einer Entscheidung oft vier Wochen Zeit lassen, heute müssen wir nach vier Wochen u.U. die Entscheidung bereits das erste Mal kritisch überprüfen und womöglich revidieren."
- " Mit dem Übergang von der vorwiegend staatsgelenkten zu einer liberalen Wirtschaftsordnung nach dem 2. Weltkrieg vergrößerte sich der Entscheidungsspielraum der Führungskraft erheblich. Der Übergang von einem Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt machte für unser Unternehmen der qualifizierten Investitionsgüterindustrie noch sehr viel größere Anstrengungen erforderlich. Je mehr wir vom autoritären Führungsstil, bei dem man sich mit Untergebenen nicht auseinandersetzte, sondern sie hinaussetzte, abgehen und einen kooperativen anstreben, desto mehr muß man versuchen, die ständig wachsende Zahl von effizienten Führungsmethoden auf ihre betriebliche Eignung zu prüfen und ggf. einzusetzen. "
- " Die Halbzeit der Wissenschaft soll heute bei fünf Jahren liegen; insofern haben sich zumindest die fachlichen Anforderungen geändert."

Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung wurde u.a. folgendes angemerkt:

- " Die Anforderungen an Führungskräfte wechseln laufend und steigen laufend an. Gerade deshalb muß soviel Nachdruck auf die Nachwuchsausbildung gelegt werden. Heute ist eine Führungskraft mit 55 - 60 Jahren, im besonderen im Marketingbereich, ausgelaugt, auf alle Fälle aber nicht mehr flexibel genug, um sich im erforderlichen Maße der Entwicklung anzupassen. Morgen wird von einem Manager in erster Linie gefordert werden, die zu managen, über die er keine Weisungsbefugnis hat: Banken, Regierung, Handel und Vorgesetzte. Übermorgen wird man von ihm verlangen, daß er sowohl entscheidungsfreudig und risikobereit als auch ein Bostoner "egg-head" ist, von dem auf jeden Fall verlangt werden wird, daß er mindestens einmal in seinem Leben auf die Universität zurückkehren wird."
- " In Zukunft werden sicherlich immer mehr Akademiker mit zusätzlicher Sonderausbildung, z.B. an einer Management-schule erforderlich sein."

3.2.4.2. Anforderungsdynamik in quantitativer Sicht

Summarische Aussagen über die Entwicklung des Anforderungsgesamts können sich nicht nur auf qualitative, sondern auch auf quantitative Vorstellungen beziehen. Bei summarischen Aussagen werden oft zur Charakterisierung dessen, was von einem Menschen verlangt wird, quantitative Beschreibungsmerkmale benutzt, wie z.B.: Es wird von einem Menschen "viel" gefordert, "hohe" Anforderungen, es wird eine "Menge" verlangt usw.

Deshalb wurde in zwei weiteren Fragen die Meinung der Befragten zum quantitativ-dynamischen Aspekt des Anforderungsgesamts ermittelt.

Frage 10:

Waren die Anforderungen an Führungskräfte vor zwanzig Jahren geringer, gleich hoch oder höher?

Antwort	Absolut	%
Geringer	32	65,3
Gleich hoch	10	20,4
Höher	3	6,1
Weiß nicht	4	8,2
Gesamt	49	100,0

Abb. 45 Quantitative Veränderung des Anforderungsgesamts in der Vergangenheit

Frage 12:

Erwarten Sie, daß die Anforderungen an Führungskräfte in Zukunft geringer, gleich hoch oder höher sein werden?

Antwort	Absolut	%
Geringer	-	-
Gleich hoch	11	22,5
Höher	37	75,5
Weiß nicht	1	2,0
Gesamt	49	100,0

Abb. 46 Erwartete quantitative Veränderung des Anforderungsgesamts in der Zukunft

Die Mehrheit der Befragten stimmte auch darin überein, daß die Anforderungen -diesmal im Hinblick auf den Umfang- im Zeitablauf einer Veränderung unterliegen, und zwar derart, daß sie ständig zunehmen.¹⁾

Aus der Erfahrung, daß in der Vergangenheit der Umfang der Anforderungen wuchs, prognostizieren die meisten auch für die Zukunft ein weiteres Anwachsen. Aus den Anmerkungen geht hervor, daß man die stürmische Entwicklung in Wissenschaft und Technik und deren Auswirkungen auf das Unternehmen, aber auch die zunehmende Komplexität sozialer Strukturen als Ursache dafür ansieht, daß die Gesamtheit dessen, was von einer Führungskraft gefordert wird, anwachsen wird.²⁾

1) Pentzlin charakterisiert dieses Anwachsen der Anforderungen folgendermaßen: "Jedes Vorstandsmitglied muß heute eine Persönlichkeit sein, wie man sie früher nur von dem Vorsitzenden und vielleicht von seinem Stellvertreter verlangte. In gleicher Weise müssen heute die Direktoren, die unter den Vorstandsmitgliedern arbeiten, schon so viel leisten, wie früher die Vorstandsmitglieder selbst. Und so wird durch die ganze Führungsorganisation hindurch auf jeder Stufe höhere Leistung verlangt." Pentzlin, H.: =Mann= S. 116

2) Vgl. Zander, E.: =Personalprobleme= S. 125 ff

Auch wurde wiederholt darauf hingewiesen, daß in der Praxis verstärkt ein Phänomen zu beobachten sei, daß ein Interviewpartner als "Delegation nach oben" kennzeichnete. Er meinte damit das Ergebnis der stärkeren Polarisierung im Unternehmen, wobei durch die Verringerung der Stellen in den mittleren Führungsrängen und durch eine nachlassende Bereitschaft zur Eigeninitiative und -verantwortung die Neigung erkennbar wird, einmalige bzw. schwierige Aufgaben den Spitzenkräften zu überlassen. Dennoch war die Zahl derjenigen, nach deren Meinung in quantitativer Hinsicht die Anforderungen in der Vergangenheit unverändert blieben und auch weiterhin bleiben werden, größer als bei den Fragen nach dem dynamisch-qualitativen Aspekt. Zur Erklärung wurde im Rückblick auf die vergangenen zwanzig Jahre wiederholt auf die besonders hohen, wenn auch andersartigen Anforderungen in der Zeit des Wiederaufbaues der deutschen Wirtschaft verwiesen; manche Befragten meinten, daß sie damals und heute gleichermaßen stark angespannt waren und daß sie sich nicht vorstellen könnten, daß die Anforderungen in Zukunft darüber hinaus noch steigen würden.

Zum überwiegenden Teil waren die Interviewpartner der Ansicht, daß sich das Anforderungsgesamt in bezug auf Art und Umfang im Fluß befindet. Daraus ergibt sich, daß die zuvor ermittelten Anforderungsprofile nur die augenblickliche Struktur widerspiegeln und daß in Zukunft für sie mit Strukturveränderungen gerechnet werden muß. Um wenigstens eine grobe Vorstellung von diesen Strukturverschiebungen zu erhalten, wird mit einer weiteren Frage untersucht, welche Merkmalsgruppen sich in der Zukunft überproportional und welche sich unterproportional entwickeln werden.

3.2.4.3. Zukünftige Veränderungen der Anforderungsstruktur

Im Anschluß an die Merkmalsgewichtung wurden die Befragten gebeten, etwaige für die Zukunft erwartete strukturelle Verschiebungen zu kennzeichnen. Allerdings wurde nach den ersten

Testbefragungen darauf verzichtet, für diese Frage exakte Prozentangaben zu ermitteln, und nur festgestellt, für welche Gruppenkriterien ein relativer Bedeutungszuwachs und zu wessen Lasten er ggf. erwartet werden kann.

Frage 14:

Glauben Sie aufgrund der von Ihnen erwarteten zukünftigen Entwicklung, daß sich das Gewicht der einzelnen Gruppenmerkmale verändern wird? Bitte bezeichnen Sie mit einem Pluszeichen (+) in der Anlage A, ¹⁾ Spalte "Veränderung" jedes Merkmal, dessen Bedeutung in der Zukunft im Vergleich zu den anderen Merkmalen wachsen wird, und mit einem Minuszeichen (-) jedes Merkmal zu dessen Lasten die Veränderung erfolgen wird.

Jeder Interviewpartner konnte für ein oder mehrere Merkmale eine überdurchschnittliche bzw. unterdurchschnittliche Veränderung angeben, so daß für eine Position der Anteil von Pluszeichen nicht mit dem der Minuszeichen identisch ist.

Position	n=100 %	Keine Veränderung %	Allgemeine Intelligenz %		Führungsvermögen %		Fachkenntnisse %		Charakterl. Anforderung %		Phy-äuß. u. soz. Anforderung %	
			+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
MaS	47	42,6	25,5	12,8	31,9	14,9	27,6	29,8	8,5	14,9	6,4	23,4
Mat	16	55,2	12,5	18,8	18,8	18,8	25,0	18,8	6,3	18,8	6,3	18,8
Her	43	55,8	11,6	11,6	25,6	9,3	16,3	18,6	9,3	16,3	4,6	23,3
Vkf	39	56,4	12,8	7,7	15,4	18,0	15,4	10,3	5,1	15,4	5,1	12,8
FuR	37	54,1	16,2	10,8	10,8	24,3	27,0	10,8	2,7	18,9	-	18,9
FuE	17	47,1	17,7	11,8	29,4	23,5	29,4	17,7	-	35,1	5,9	23,5
PuS	17	41,2	23,5	17,7	29,4	11,8	5,9	23,5	17,7	17,7	5,9	29,4
+ : relativer Bedeutungszuwachs - : relativer Bedeutungsschwund												

Abb. 47 Erwartete Gewichtsverlagerungen innerhalb der Anforderungsstruktur

1) Vgl. S. 331

Die Frage 14 verlangt also eine Detaillierung der Antwort, die zu Frage 11 ¹⁾ gegeben wurde. Vergleicht man das Ergebnis dieser Frage in Abbildung 44 mit dem in Abbildung 47, so überrascht, daß auf die summarische Frage knapp 88% der Befragten eine qualitative Veränderung des Anforderungsgesamts für die Zukunft bejahten, nach Abbildung 47 aber für keine Position mehr als 59% eine Strukturverschiebung präzisierten.

Hier drängt sich der Verdacht auf, daß für eine Reihe von Interviewpartnern mit der Frage 14 die Grenze ihres Detaillierungsvermögens und u.U. auch -willens in bezug auf eine Prognose der Anforderungsentwicklung erreicht wurde. Während summarisch die Frage, ob sich die Art der Anforderungen in der Zukunft ändern werde, noch bejaht wurde, waren einige Interviewpartner offenbar nicht in der Lage oder bereit, die erwartete Strukturverschiebung zu detaillieren. Insofern muß das Ergebnis der Abbildung 47 mit Vorsicht kommentiert werden.

Beim Manne an der Spitze zeigt sich relativ eindeutig, daß eine Verlagerung von den charakterlichen und den physisch-äußerlichen und sozialen Anforderungen zu den Anforderungen an die allgemeine Intelligenz und das Führungsvermögen erwartet wird, während bei den Fachkenntnissen zu etwa gleichen Teilen Bedeutungszuwachs und -schwund erwartet werden.

Beim Leiter des Hauptbereichs Materialwesen sind erwartete Strukturänderungen nicht deutlich erkennbar.

Für den Leiter des Hauptbereichs Herstellung wird erwartet, daß das Führungsvermögen in Zukunft noch an Bedeutung gewinnt, während charakterliche und insbesondere physisch-äußerliche und soziale Anforderungen an relativem Gewicht verlieren werden. Bei dem Merkmal: allgemeine Intelligenz und Fachkenntnisse halten sich relativer Bedeutungszuwachs und -schwund in etwa die Waage.

Beim Leiter des Hauptbereichs Verkauf ist der Trend der Strukturveränderungen weniger deutlich erkennbar. Es scheint aber,

1) Vgl. S. 189, Abb. 44

als glaubten die Interviewpartner, daß die allgemeine Intelligenz und die Fachkenntnisse in der Zukunft zu Lasten der letzten beiden Gruppenmerkmale an Gewicht gewinnen werden.

Beim Leiter des Hauptbereichs Finanz- und Rechnungswesen erwartet man, daß die Fachkenntnisse, aber auch die allgemeine Intelligenz in Zukunft noch sehr viel bedeutsamer sein werden, während die drei restlichen Merkmale an Bedeutung verlieren werden.

Auch beim Leiter der Forschung und Entwicklung werden nach Meinung der Befragten die allgemeine Intelligenz und die Fachkenntnisse zu Lasten der beiden letzten Gruppenmerkmale an Gewicht zunehmen; es wird auch erwartet, daß bei dieser Position das gegenwärtige in seiner relativen Bedeutung sehr niedrig eingeschätzte Führungsvermögen¹⁾ in Zukunft gewichtiger werden wird.

Beim Leiter des Personal- und Sozialwesens schließlich wird nach diesem Ergebnis das Führungsvermögen zu Lasten der Fachkenntnisse und der physisch-äußerlichen und sozialen Anforderungen bedeutsamer werden. Allgemeine Intelligenz und charakterliche Anforderungen werden in etwa gleichgewichtig bleiben.

3.3. Fragen zu nicht im Katalog enthaltenen Kriterien

Im Abschnitt 3.1.2. ²⁾ ist bereits darauf hingewiesen worden, daß die Aspekte, die als Anforderungsmerkmal zwar Bedeutung haben, die sich aber nicht sinnvoll durch einen Prozentsatz kennzeichnen lassen, im Bemühen um eine möglichst vollständige Untersuchung aller relevanten Aspekte im Fragebogen zum Gegenstand eigenständiger Fragen gemacht werden; diese sollen nun im dritten Abschnitt dieses Kapitels behandelt werden.

Im ersten Teil dieses Abschnitts werden solche Merkmale behandelt werden, die sich allgemein auf die Person des Bewerbers beziehen, wie z.B. das Alter, das Geschlecht usw.; daran anschließend werden Forderungen in bezug auf die familiäre und soziale Umwelt des Bewerbers untersucht werden, weiterhin zwei bisher nicht erfaßte Aspekte im Zusammenhang mit dem Gruppenmerkmal: Fachkenntnisse und schließlich einige bislang ebenfalls noch nicht angesprochene Kriterien.

1) Vgl. S. 164

2) Vgl. S. 138

3.3.1. Anforderungen an die Person und die familiäre und soziale Umgebung der Führungskraft

3.3.1.1. Anforderungen an die Person

3.3.1.1.1. Geschlecht

Ein relevantes, in seiner Bedeutung aber nicht prozentual erfaßbares Anforderungskriterium ist das Geschlecht der Führungskraft. Mit Frage 20 wird untersucht, inwieweit für die einzelnen Führungsbereiche die Frage Bedeutung hat, ob der Stelleninhaber ein Mann oder eine Frau ist.

Frage 20:

Können Frauen in Ihrem Unternehmen den Anforderungen an Führungskräfte besser, gleichermaßen oder schlechter gerecht werden als Männer?

Position	n=100%	Frauen besser als Männer	Frauen und Männer gleichermaßen	Männer besser als Frauen	Weiß nicht
LaB	48	-	8,3	89,6	2,1
Lat	16	-	6,3	87,4	6,3
Her	44	-	-	97,7	2,3
Vkf	40	-	12,5	85,0	2,5
FuK	37	2,7	45,9	48,7	2,7
FuE	17	-	5,9	88,2	5,9
FuS	17	-	41,2	58,8	-

Abb. 48 Das Geschlecht als Anforderungsmerkmal

Die Befragten waren sich zum Überwiegenden Teil darüber einig, daß Männer den Anforderungen in Spitzenpositionen besser gerecht werden als Frauen. Eine Ausnahme in dieser Beurteilung bilden bis zu einem gewissen Grade die Bereiche Finanz- und Rechnungswesen und Personal- und Sozialwesen. Für die Leitung dieser beiden Funktionsbereiche werden Frauen in fast

der Hälfte aller in der Untersuchung erfaßten Unternehmen dieselben Chancen eingeräumt wie Männern. Der relativ kleine Anteil von Befragten, der einer Frau dieselben Chancen auch im Verkauf und sogar an der Spitze des Unternehmens einräumte wie einem Mann, stammte fast ausschließlich aus Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie.¹⁾ Die Ablehnung von Frauen in Spitzenpositionen wird meist damit begründet, daß es im allgemeinen zwischen einer weiblichen Führungskraft und dem von ihr geführten Hauptbereich zu größeren, in erster Linie psychologisch bedingten Spannungen kommt, die sich bei einem Mann nicht einstellen. Diese Feststellung wurde im Laufe der Untersuchung sowohl für Betriebe gemacht, die vorwiegend weibliches, als auch für solche, die vorwiegend männliches Personal beschäftigen. Auch wurde angezweifelt, ob eine weibliche Spitzenkraft so unterschiedlichen Rollenanforderungen gerecht werden kann, wie dies in ihrem Fall erforderlich wäre. Sie müßte einerseits als Spitzenkraft im Unternehmen ihren "Mann" stehen, andererseits den Anforderungen an eine Hausfrau im häuslich-privaten Bereich und denen an eine Dame im gesellschaftlichen Umgang entsprechen.

" Es wird ein sehr unstetes Leben gefordert, das eine gewisse Robustheit verlangt. Höchstens eine allein-stehende Frau hat u.U. die Dispositionsflexibilität und kann den erforderlichen Einsatz bringen."

" Bei uns gibt es kein Ressort, in dem eine Führungskraft nicht direkten Kontakt mit dem Betrieb haben muß. Eine Frau müßte in jedem Fall gewärtig sein, daß sie hier nicht als Dame behandelt würde. Wir aber glauben, daß ein Mann der Situation besser Herr wird."

Bei diesem Ergebnis darf allerdings nicht vergessen werden, daß alle Befragten männlichen Geschlechts waren. Der Verdacht, daß dieses Urteil darum weniger objektiv berechtigt als subjektiv erklärbar ist und daß die angeführten Argumente in erster Linie den Charakter von Vorbehalten oder Vorurteilen haben, kann nicht ausgeschlossen werden. Ausschlaggebend für die Einstellung dieser Männer mag sein, daß sich nach ihrer Ansicht die Rolle der Frau generell nicht mit der einer er-

1) Auch Bordemann bestätigt, daß in diesen Wirtschaftszweigen Frauen mit Erfolg als Vorgesetzte wirken. Vgl. Bordemann, G.: =Führungssituation= S. 118

folgreichen Führungskraft vereinbaren läßt oder aber daß sie zumindest noch nie Gelegenheit hatten, eine Frau in einer Spitzenposition zu beobachten. Dafür spricht auch die Tatsache, daß viele Interviewpartner, die diese Frage für einzelne Spitzenpositionen verneinten, andererseits meinten, daß sich eine Frau in einer Position der mittleren Führungsebene desselben Bereiches schon behaupten würde.¹⁾

Die Rolle der Frau hat sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Ein eindeutiger Hinweis dafür ist die stark angestiegene Zahl von weiblichen Universitäts- und Hochschulabsolventen. War es zu Beginn dieses Jahrhunderts noch eine Ausnahme, daß eine Frau die Universität besuchte, so liegt der Anteil der weiblichen Studenten an der Studentenschaft heute schon relativ hoch,²⁾ wenn auch je nach Fakultät unterschiedlich hoch. Die weiblichen Studenten sind in der Regel zu einem höheren Prozentsatz an den geisteswissenschaftlichen als an den wirtschaftswissenschaftlichen, den ingenieurwissenschaftlichen oder den naturwissenschaftlichen Fakultäten -mit Ausnahme der medizinischen Fakultät-, vertreten.³⁾ Diese Berufsorientierung ist stark traditionell bedingt, da das aus der westeuropäischen Auffassung von der Lebensaufgabe der

1) Vgl. dazu: Wilms, D.- Dennebaum, E.-M.: =Aufstieg= S. 52 ff

2) Als Beispiel sei der Anteil der weiblichen Studierenden an der deuten Studentenschaft im Jahre 1967/68 an den Berliner Hochschulen angeführt:

Freie Universität	28,6 %
Technische Universität	7,1 %
Kirchliche Hochschule	22,5 %
Staatliche Hochschule für bildende Künste	34,7 %
Staatliche Hochschule für Musik	45,6 %
Pädagogische Hochschule	67,5 %
Humboldt-Universität (Direktstudium) 1964	44,2 %

Vgl. Statistisches Landesamt Berlin (Hrsg.): =Jahrbuch= S. 93 und S. 5*

3) Zum Anteil der weiblichen Studentinnen an verschiedenen Fakultäten, z.B. an der Freien Universität Berlin und der Technischen Universität Berlin, vgl. Statistisches Landesamt Berlin (Hrsg.): =Jahrbuch= S. 92

Frau abgeleitete Bildungsziel ihr vor allem den pädagogischen, musischen, geisteswissenschaftlichen und sozial-humanitären Bereich zuweist.

Der Einzug der Frau in die zuvor mit Männern besetzten Berufe stieß stets zu Anfang auf Widerstand bis einige Frauen gleichsam als Pioniere bewiesen, daß sie die Aufgaben ebenso gut erfüllen konnten wie Männer. So selbstverständlich wie die Lehrerin und die Ärztin heute im Berufsleben sind, so wahrscheinlich ist es auch, daß sich die Frau auch noch in anderen Berufen durchsetzen wird. Das Geschlecht ist für die Frage, ob ein Mensch den Anforderungen einer Berufssituation gerecht werden kann oder nicht, sehr viel seltener ein objektiv berechtigtes Differenzierungskriterium als oft geglaubt wird; dafür haben aber gerade bei dieser Frage überkommene Leitbilder und Rollenerwartungen noch entscheidend Einfluß.

Männliche Führungsnachwuchskräfte haben, sofern sie ein akademisches Studium abgeschlossen haben, meist ein wirtschafts-, natur- oder ingenieurwissenschaftliches Fach studiert. Prüft man den Anteil der Studentinnen in diesen Fächern, so zeigt sich, daß er im Vergleich zum Gesamtanteil weiblicher Studierender relativ niedrig liegt. Auch die Berufschancen für weibliche Absolventen dieser Fächer in der Industrie sind bei ansonsten gleicher Qualifikation in der Regel schlechter als für Männer.¹⁾

Dennoch gibt es Anzeichen dafür, daß sich auch die Meinung über die Tätigkeit einer Frau in der Spitze von Unternehmen im Fluß befindet. Zwar gibt es bis heute nur wenige beauftragte Geschäftsführerinnen, die also als Bewerberin, wahrscheinlich im Wettbewerb mit männlichen Konkurrenten, ihre Position erhalten haben. Dafür beweisen aber eine Anzahl von Eigentümer-Geschäftsführerinnen, die meist im Wege

1) Diese Auskunft wurde dem Verfasser vom Leiter der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung in Berlin in einem Gespräch am 24.2.69 gegeben.

der Erbfolge an die Spitze eines Unternehmens gelangen,¹⁾ daß eine Frau in der Lage ist, gleichzeitig Unternehmerin, aber auch Dame, ggf. Hausfrau und Mutter zu sein, ohne daß es dabei zu ernsthaften Rollenkonflikten kommen muß.

-
- 1) Nach einer Untersuchung von Kruk waren im Jahre 1965 von den 31.427 in seiner Untersuchung erfaßten Unternehmern 1827 (5,8%) Frauen. Dabei muß beachtet werden, daß der Begriff des Unternehmers bei Kruk nicht mit dem der Spitzenkraft im Sinne dieser Untersuchung ganz identisch ist, weil Kruk einerseits Aufsichtsratsmitglieder in die Untersuchung einbezieht, andererseits Führungskräfte der oberen Ebene aber nicht erfaßt. Von diesen Frauen waren 1099 (60,2%) in der Spitze von Unternehmen geschäftsführend tätig, davon 94,1% in Familienunternehmen. Von diesen weiblichen Spitzenkräften aber sind nur sehr wenige nicht durch Eigentum legitimiert. So waren von insgesamt 40 Frauen in Vorstandspositionen von Aktiengesellschaften nur vier, bei denen mit Sicherheit feststand, daß ihre Position nicht durch Eigentum am Unternehmen legitimiert war. Kruk, M.: =30.000= S. 72 ff.

Die Beobachtung, daß der Aufstieg von Frauen in leitende Stellungen heute noch auf viele Hindernisse stößt, gilt gleichermaßen auch ausserhalb der Bundesrepublik, z.B. für die USA; vgl. RKW (Hrsg.): =Arbeitskräfte= S. 84; vgl. Packard, V.: =Pyramidenkletterer= S. 46 ff; vgl. Bowman, G. - Worthy, B.: =Women= S. 15 ff. Diese Feststellung trifft auch für die DDR zu; vgl. Hieblinger, I.: =Frauen= S. 130 ff; vgl. Herber, R. - Jung, H.: =Kaderarbeit= S. 266 ff., obwohl dort verschiedene Gesetze bzw. Verordnungen speziell darauf gerichtet sind "... Frauen entsprechend ihren Fähigkeiten und daher mehr als bisher in mittleren und leitenden Funktionen einzusetzen." Hieblinger, I.: =Frauen= S. 132

3.3.1.1.2. Alter

Aus den Stellenanzeigen für Führungspositionen geht hervor, daß in vielen Fällen erwartet wird, daß ein Bewerber ein bestimmtes Mindestalter überschritten, ein bestimmtes Höchstalter aber noch nicht erreicht hat. Bellinger stuft darum das Mindest- und Höchstalter als Anforderungskriterium in die Gruppe: physisch-äußerliche und soziale Anforderungen ein.¹⁾ Da es sich dabei um ein zwar bedeutsames, aber nicht gewichtungsfähiges Merkmal handelt, wurde außerhalb des Befragungskataloges mit der folgenden Frage 26 untersucht, inwieweit das Alter eines Bewerbers als Anforderungsgesichtspunkt relevant ist.

Frage 26:

Wird von der für die Besetzung einer Spitzenposition vorgesehenen Führungskraft ein bestimmtes Alter erwartet derart, daß ein Mindestalter nicht unterschritten und ein Höchstalter nicht überschritten werden soll?

Position	Mindestalter		Höchstalter	
	Ø Jahre	Nennungen: "ohne Bedeutung"	Ø Jahre	Nennungen: "ohne Bedeutung"
MaS	32,4	7	53,7	10
Mat	29,4	3	44,2	4
Her	31,2	6	47,6	5
Vkf	28,8	5	40,6	6
FuR	30,1	3	46,8	7
FuE	29,2	3	42,1	3
PuS	31,2	4	45,8	4

Abb. 49 Das Mindest- und Höchstalter als Anforderungsmerkmale

1) Vgl. S.125 , Abb. 19, Spalte 3

Sofern ein Interviewpartner für eine der erfragten Altersangaben eine Lebensaltersspanne nannte, wurde deren Mittelwert in die Auswertung eingesetzt.

Das Ergebnis zu dieser Frage bestätigt, daß das Lebensalter der Führungskraft in bezug auf eine untere und eine obere Altersgrenze zum überwiegenden Teil als anforderungsrelevant betrachtet wird.

Für den Mann an der Spitze liegen die durchschnittlich erwarteten Altersgrenzen in beiden Fällen absolut über denen, die für die anderen Hauptbereichsleiter angegeben wurden. Am niedrigsten liegen die Vorstellungen für beide Altersgrenzen beim Leiter des Verkaufs. Bei allen anderen Positionen kann übereinstimmend die untere Altersgrenze um die dreißig Jahre und die obere in der Mitte des fünften Lebensjahrzehnts gesetzt werden. Damit bestätigt sich die oft geäußerte Behauptung, daß Anfang bis Mitte der vierziger Jahre eine Führungskraft die Position erreicht haben muß, auf der sie den Rest ihres Arbeitslebens verbringt. Nach Erhebungen von Schubart liegt "die günstigste Altersstufe für Kandidaten, die in Vorstandsghremien einbrechen wollen, ... zwischen 35 und 45 Jahren."¹⁾

3.3.1.1.3. Nationalität

Der Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt wurde in den letzten Jahren immer mehr liberalisiert. Heute ist es für ausländische Arbeitnehmer fast aller Qualifikationsstufen sehr einfach, eine Arbeitsgenehmigung zur Aufnahme einer Tätigkeit in der Bundesrepublik und West-Berlin zu erhalten. Die deutsche Industrie ist immer mehr sogar darauf angewiesen, im Ausland ihre Arbeitskräfte anzuwerben. Dabei werden nicht nur ungelernte, sondern in immer stärkerem Umfang auch qualifizierte Kräfte angeworben. Allgemein hat heute bei Bewerbern, die eine Tätigkeit ausführender Natur aufnehmen wollen, die Nationalität als Anforderungsgesichtspunkt nur noch untergeordnete Bedeutung.

1) Schubart, M.: =Vorstand= S.835

Es fragt sich jedoch, ob diese Feststellung auch für Spitzenpositionen gilt. Obgleich es auch für diesen Personenkreis keine restriktiven Bestimmungen für den Zugang zum Arbeitsmarkt gibt, wird in Stellenanzeigen für Führungskräfte wiederholt ausdrücklich gefordert, daß der Bewerber deutscher Nationalität sein soll. Insofern hat die Nationalität für leitende Positionen noch den Charakter eines Anforderungsmerkmals, dessen Bedeutung je nach der Stellung einer Position in der Unternehmenshierarchie u.U. unterschiedlich eingeschätzt wird. Deshalb wurden die Interviewpartner gebeten, die Frage 24 getrennt für Führungspositionen der obersten und oberen Ebene zu beantworten.

Frage 24:

Legt man in Ihrem Unternehmen Wert darauf, daß die Führungskräfte deutscher Nationalität sind?

Antwort \ Führungsebene	oberste		obere	
	Abso-lut	%	Abso-lut	%
Unbedingt	13	26,6	9	18,4
Wünschenswert	18	36,7	19	38,8
Ohne Bedeutung	18	36,7	21	42,8
Weiß nicht	-	-	-	-
Gesamt	49	100,0	49	100,0

Abb. 50 Die Nationalität als Anforderungsmerkmal

Das Ergebnis der Frage 24 zeigt, daß die deutsche Nationalität bei der Mehrzahl der erfaßten Unternehmen für Spitzenpositionen die Bedeutung eines Anforderungsmerkmals hat, und zwar mehr bei Stellen der obersten als bei Stellen der oberen Ebene.

Aus den Erklärungen zu dieser Frage ergibt sich, daß die Nationalität in erster Linie als Kennzeichen einer bestimmten Mentalität bzw. zumindest als Hinweis für die Vertrautheit mit bestimmten nationalcharakterlichen Eigenarten verstanden wird. Dies aber wird als eine sehr wichtige Voraussetzung für eine verhältnismäßig spannungsfreie Führungstätigkeit angesehen. Für diese Einstellung sind folgende Kommentare kennzeichnend:

" Ich glaube, die oberste Führungskraft sollte in dem Volk aufgewachsen sein, aus dem die Mehrzahl der Mitarbeiter, mit denen sie es tun hat, stammen. Nur so wird sie die Mentalitätseigenarten kennen und verstehen."

" Auf der obersten und oberen Ebene sollten die Führungskräfte deutscher Nationalität sein, weil die im Unternehmen Beschäftigten dafür empfindsam sind, ob man sie 'oben' versteht, und weil es gewisse Vorurteile gegen Führungskräfte nicht deutscher Abstammung geben könnte."

In einem Land wie Deutschland, dessen einzelne Gebiete keine homogene politische und kulturelle Vergangenheit haben, ist darum u.U. selbst die Nationalität kein ausreichendes Charakterisierungsmerkmal für das Mentalitätsverständnis, sondern es kommt hier auf die jeweilige landsmannschaftliche Herkunft der Führungskraft an.¹⁾

Das Ergebnis, daß die Nationalität gerade an der Spitze besondere Bedeutung hat, kann aber nicht nur dadurch erklärt werden, daß im innerbetrieblichen Rahmen die Spannungen so niedrig wie möglich gehalten werden sollen. Hier spielt auch die Überlegung mit, daß eine Führungskraft der obersten Ebene in ihren für diese Ebene gerade besonders wichtigen Kontakten zu Kunden, staatlichen Organen, Verbänden u.ä. u.U. mehr Schwierigkeiten hat, wenn sie gewisse nationale Eigenarten nicht berücksichtigt.

Allerdings wird es infolge der zunehmend intensiveren internationalen Güter- und Kapitalmarktverflechtung immer weniger möglich sein, das einzelne Unternehmen mit einer bestimmten Natio-

1) Diese Meinung vertrat z.B. der Leiter der Zentralen Arbeitsvermittlung Berlin in einem Gespräch mit dem Verfasser am 24.2.69.

nalität zu identifizieren. Schon heute zeichnet sich deutlich ab, daß viele Unternehmen ihren bisherigen eindeutig , nationalen Charakter verloren haben und den Wandel zum multinationalen Unternehmen vollziehen. Diese "multinationalen Firmensysteme"¹⁾ werden insbesondere durch die Tatsache gekennzeichnet, daß sie ihren Stammsitz nicht mehr in einem Lande, sondern in verschiedenen Ländern Stammsitze unterhalten, die untereinander gleichrangig sind. Die Kapitalgeber, Führungskräfte, Kunden dieser Unternehmen sind ebenfalls in mehreren Ländern zu Hause.

Daraus ergibt sich für die Führungskräfte dieser Unternehmen die Folgerung, daß sie so flexibel sein müssen, um in ihren inner- wie außerbetrieblichen Kontakten stets mehrere Mentalitäten berücksichtigen zu können. Für diese Führungskräfte wird dann auch die Frage ihrer eigenen Staatsangehörigkeit nicht mehr entscheidend sein, so daß zumindest für diesen neuen multinationalen Unternehmenstyp die Nationalität der Führungskraft als Anforderungsgesichtspunkt an Bedeutung verlieren wird.²⁾

1) Gross, H.: =Firmensysteme=

2) Perlmutter unterscheidet bei internationalen Gesellschaften drei Entwicklungsstufen, die er als "ethnozentrischen" "polyzentrischen" und "geozentrischen" Typ bezeichnet. Beim ersten Typ ist das Stammhaus zentrale Befehlsstelle in allen wichtigen Entscheidungen. Der zweite ist durch eine relativ weitgehende Eigenständigkeit der ausländischen Tochtergesellschaften geprägt, wobei die Muttergesellschaft sich auf die Finanz- und Gewinnkontrolle beschränkt. Die meisten Gesellschaften gehören nach seiner Meinung heute noch zu diesen beiden Typen. Die höchste Entwicklungsstufe, die des geozentrischen Typs, die bisher nur ganz wenige Gesellschaften erreicht haben, beschreibt er wie folgt: "Diese Gesellschaft macht sich frei von allen Vorteilen einer Überlegenheit nationaler, industrieller und geschäftlicher Natur. Alle verantwortlichen Mitglieder des Personals im Hauptbüro haben Auslandserfahrung und das Erklimmen hoher Positionen bleibt nicht das Reservat für Belegschaftsangehörige im Mutterland. Umgekehrt muß die Führungsschicht bei den Auslandstöchtern nicht notwendigerweise dem Land entstammen, in dem eine bestimmte Tochter ansässig ist. Sie kann auch aus Drittländern kommen." O.V.: =Befehlsstelle=; vgl. auch Chorafas, D.: =Executive= S. 17 f

Ansätze dieser Entwicklung sind bei einigen Unternehmen internationaler Prägung bereits erkennbar; die meisten von ihnen, die Produktionsstätten in verschiedenen Ländern unterhalten, versuchen aber heute noch, dort jeweils als ein nationales Unternehmen angesehen zu werden, weil sie befürchten, daß ihr Produkt u.U. in der Öffentlichkeit als ausländisches Erzeugnis diskriminiert werden könnte.

Auch bei Unternehmen in der Bundesrepublik, deren Kapital sich in ausländischem Eigentum befindet, kann dieses Bestreben um ein nationales Image festgestellt werden. Dies erklärt sicherlich, warum für vier von den fünf in dieser Untersuchung erfaßten Unternehmen, von denen bekannt ist, daß sich ihr Kapital überwiegend oder ganz in ausländischem Eigentum befindet, gefordert wurde, daß ihre Spitzenkräfte der obersten Ebene deutscher Nationalität sind.

3.3.1.1.4. Konfession und Parteizugehörigkeit

Obwohl diese beiden Merkmale in keiner der erwähnten Sammlungen von in der Praxis verwandten Merkmalen enthalten sind, besteht dennoch Anlaß für die Vermutung, daß die Konfessionszugehörigkeit oder aber die ideologische Grundeinstellung eines Bewerbers in Einzelfällen Bedeutung haben können, nur daß dies heute in der Bundesrepublik im Vergleich zu anderen Ländern vielleicht weniger ins Gewicht fällt. Aus den USA wird berichtet, daß die konfessionellen Minderheiten, dort insbesondere Bürger jüdischen Glaubens, in Spitzenpositionen der Wirtschaft nicht dem Anteil der Hochschulabgänger bzw. ihrem Anteil in der Bevölkerung entsprechend vertreten sind.¹⁾

Die Parteizugehörigkeit spielt in den Ländern, wo der Staat in stärkerem Maße als Eigentümer von Unternehmen auftritt, ganz abgesehen von den Ländern mit staatskapitalistischen Wirtschaftssystemen, unter Umständen eine sehr entscheidende Rolle.²⁾ Diese Hinweise sollen genügen, um zu rechtfertigen, daß auch diese Aspekte in die Untersuchung aufgenommen wurden.

1) Vgl. Ward, L.: =Ethnics= S. 10 ff

2) Das behauptet z.B. Wiltsegg von Österreich. Allerdings bemerkt der Autor kritisch, daß "parteilpolitische Einflußnahme zum Zweck der Festigung der Positionen, ... unsachliche Personalgebarung... öffentliche Wirtschaftsunternehmen problematisch erscheinen (lassen)."
Wiltsegg, W.: =Unternehmer= S. 37 f

Frage 29:

Erwarten Sie, daß eine Führungskraft einer Konfession angehört?

Frage 29.1:

Wenn ja: Erwarten Sie, daß die Führungskraft einer bestimmten Konfession angehört?

Antwort	Absolut	%
Ja	1	2,0
Nein	47	96,0
Weiß nicht	1	2,0
Gesamt	49	100,0

Abb. 51 Die Konfessionszugehörigkeit als Anforderungsmerkmal

Der eine Interviewpartner, der der Konfession Bedeutung beimmaß, wollte nur evangelische Spitzenkräfte einstellen: Interessehalber sei erwähnt, wie er dies begründete.

" Wir erwarten, daß der Bewerber evangelisch ist; im Laufe meines Lebens habe ich die Erfahrung gemacht, daß diese Leute aufrichtiger sind als Dissidenten und Anders-Konfessionelle."

Das Ergebnis der Frage 29 überrascht nicht, wenn man bedenkt, daß die Erhebung in Berlin erfolgte, in einer Stadt also, die traditionsgemäß in religiösen Fragen sehr liberal ist. Es ist aber nicht auszuschließen, daß bei einer Umfrage bereits in einem anderen Teil Deutschlands und besonders in den Ländern, deren Geschichte und Gegenwart durch konfessionelle Konflikte geprägt sind und wo die Zugehörigkeit zu bestimmten religiösen Minderheiten noch heute zu Diskriminierungen im öffentlichen Leben führt, das Ergebnis anders ausgefallen wäre.

Ferner wurde die Bedeutung der Parteizugehörigkeit untersucht. Es war zuerst geplant und wäre sicherlich aufschlußreicher gewesen zu fragen, ob bei einem Bewerber für eine Spitzenposition eine bestimmte Parteizugehörigkeit ausgeschlossen oder

aber weniger erwünscht wäre als eine andere. Die Testpersonen der Vorgespräche empfahlen aber, den Wortlaut der Frage so abzuändern, daß kein Befragter das Gefühl haben konnte, er müsse sich in dieser Frage persönlich offenbaren. Um in jedem Fall eine Störung des Interviewklimas zu vermeiden, wurde die allgemeine Formulierung der Frage 30 gewählt.

Frage 30:

Erwarten Sie, daß eine Führungskraft einer politischen Partei angehört?

Antwort	Absolut	%
Ja	-	-
Nein	49	100,0
Weiß nicht	-	-
Gesamt	49	100,0

Abb. 52 Die Parteizugehörigkeit als Anforderungsmerkmal

Das Ergebnis ist ganz eindeutig: In keinem Unternehmen wird erwartet, daß ein Bewerber einer politischen Partei angehört. Offenbar wird der enge Kontakt und die aktive Einflußnahme auf staatliche Entscheidungen nicht als unmittelbares Interesse des einzelnen Unternehmens verstanden, sondern eher als Aufgabe der Überbetrieblichen Vereinigungen und Verbände.¹⁾

3.3.1.2. Anforderungen an die familiäre Sphäre

3.3.1.2.1. Familienstand

Im Katalog ist in der Gruppe: physisch-äußerliche und soziale Anforderungen das Merkmal: geordnete Privatverhältnisse erfaßt. Dieses Kriterium beinhaltet nicht nur die Forderung, daß die privaten Vermögensverhältnisse geordnet sind, sondern erfaßt die familiäre Sphäre im allgemeinen. Je nach Familienstand ist der familiäre Bereich unterschiedlich strukturiert.

1) Vgl. dazu Wilschegg, W.: =Unternehmer= S. 113 f

Aus den Vorgesprächen ergab sich die Vermutung, daß es nicht ohne Belang ist, ob eine Führungskraft verheiratet oder ledig, geschieden bzw. verwitwet ist. Daraufhin wurde in das Interview auch eine Frage über den Familienstand aufgenommen.

Frage 25:

Ist der Familienstand ein Anforderungsmerkmal, das Bedeutung hat?

Antwort	Absolut	rel.
Ja	18	36,7
Nein	31	63,3
Weiß nicht	-	-
Gesamt	49	100,0

Abb. 53 Der Familienstand als Anforderungsmerkmal

Es zeigt sich, daß der Familienstand zum überwiegenden Teil nicht als anforderungsrelevant angesehen wird; die Interviewpartner aber, die ihn dennoch als ein bedeutungsvolles Merkmal betrachten, reduzieren die Frage meist auf die Alternative: Ist die Führungskraft verheiratet oder nicht? Dabei bevorzugt man allgemein einen verheirateten Bewerber vor anderen.

Einige Kommentare verdeutlichen diese Einstellung:

" Wer verheiratet ist und Kinder hat, ist sozial stärker verantwortlich und darum stetiger."

" Verheiratete Führungskräfte sind in der Regel zuverlässiger."

" ... ausgeglichener ..."

" ... verantwortungsvoller, orts- und firmengebundener..."

Daraus ergibt sich, daß der Familienstand -ebenso wie z.B. die Nationalität-¹⁾ nicht ein Anforderungsmerkmal derselben Art wie die Katalogskriterien ist. Sofern er berücksichtigt wird, sieht man in ihm ein Indiz für eine bestimmte Charakter- und damit auch Verhaltensdisposition. Aus dem Familienstand der Führungskraft versucht man Aufschluß über das Vorhandensein bzw. Fehlen bestimmter charakterlicher Anforder-

1) Vgl. S. 203 ff

rungsmerkmale zu erhalten, wie z.B. über die Loyalität zum Unternehmen, die Zuverlässigkeit, das Verantwortungsbewußtsein, alles Kriterien, die im Katalog zum größten Teil in der Gruppe: charakterliche Anforderungen enthalten sind. Als Anforderungsmerkmal liegt dieser Aspekt deshalb weniger auf dem Niveau der primären Wesenszüge als auf dem Typusniveau.¹⁾ Die Berücksichtigung des Familienstandes eines Bewerbers kann bereits als eine Vorstufe bzw. als eine rudimentäre Form einer Prüfung von charakterlichen Anforderungsmerkmalen betrachtet werden.

3.3.1.2.2. Ehepartner

Aus Untersuchungen in den USA über die Anforderungen an Manager in Spitzenpositionen geht hervor, daß bei verheirateten Kandidaten die Herkunft, das Auftreten und die Persönlichkeit der Ehefrau z.T. großen Einfluß auf die Entscheidung haben, ob derjenige berufen wird oder nicht.²⁾ Dies wird auch von Deutschland behauptet. So kommt Leopold in einer Untersuchung über die Typologie der idealen Ehefrau einer Spitzenkraft zu dem Ergebnis: "Fest steht jedoch, daß der verheiratete 'Spitzenmann' niemals nur allein ins 'Kalkül' gezogen werden kann'. Seine Frau wird, ob positiv oder negativ, stets auch eine spürbare Rolle dabei spielen. Das zeigt sich ganz besonders deutlich bei Versetzungsproblemen."³⁾

Als Ergebnis des vorherigen Abschnittes kann bisher nur gesagt werden, daß einige Unternehmen von einer Spitzenkraft erwarten, daß sie verheiratet ist. Deshalb soll zusätzlich noch geprüft werden, ob die Person des Ehepartners - da es sich bei den Spitzenkräften zum überwiegenden Teil um Männer handelt, also die Ehefrau - bei der Entscheidung über die Besetzung einer Spitzenposition Bedeutung hat. Ist das der Fall, so soll zusätzlich untersucht werden, ob man an sie

1) Vgl. . . . 37

2) Vgl. Packard, V.: "Pyramidenkletterer" S. 77 ff

3) Leopold, W.: "Ehefrau" Hervorhebungen im Original

besondere Anforderungen stellt.

Frage 25.1.:

Legen Sie Wert darauf, bei verheirateten Ewerbern für Führungspositionen auch den Ehepartner kennenzulernen?

Frage 25.1.1.:

Wenn ja; Stellen Sie an den Ehepartner besondere Anforderungen?

Antwort zur Frage 25. 1.	Antwort zur Frage 25. 1.1.	Absolut		%	
		25.1.	25.1.1.	25.1.	25.1.1.
	Ja		20		40,8
	Nein		17		34,7
	Weiß nicht		-		-
Ja		37		75,5	
Nein		12		24,5	
Weiß nicht		-		-	
Gesamt		49		100,0	

Abb. 54 Die Anforderungsrelevanz des Ehepartners

Das Ergebnis bestätigt also die oben zitierte Feststellung von Leopold: In mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen ist man bemüht, im Rahmen der Vorstellung auch die Ehefrau kennenzulernen, in mehr als einem Drittel der Unternehmen hat man außerdem spezielle Vorstellungen darüber, was man von der Ehefrau erwartet.

Aus den Kommentaren ergeben sich dafür unterschiedliche Begründungen. Sie können in drei Gruppen zusammengefaßt werden.

Zu der ersten zählen diejenigen Interviewpartner, die die Frage 25.1. bejahten, die folgende aber verneinten. Sie sehen in der Ehefrau, wie es ein Interviewpartner sagte, "die Visitenkarte des Mannes."

- " Mann und Frau müssen zueinander passen. Wenn es jemandem nicht gelungen ist, eine Frau von entsprechendem Niveau zu finden, wird er sich als Führungskraft nicht durchsetzen können."
- " Wir stellen an die Ehefrau zwar keine besonderen Anforderungen, aber sie ist für uns eine Art Rückspiegel für die Beurteilung des Mannes."
- " Ein Kennenlernen der Ehefrau vereinfacht die Entscheidung, ob der Bewerber geeignet ist, weil man in ihr eine wesentliche zweite Seite seiner Person kennenlernt."

Eine zweite Gruppe begründet die Tatsache, daß die Ehefrau beachtet wird und daß an sie sogar besondere Anforderungen gestellt werden, mit ihrem Einfluß auf die Umgebung und die Meinung des Mannes. Man verweist darauf, daß sie die Möglichkeit hat, die Einstellung des Mannes zur Arbeit und zum Unternehmen wesentlich zu beeinflussen. Auch ist sie verantwortlich für die Harmonie in der häuslichen Lebenssphäre, die für den Mann wiederum die Voraussetzung für eine Erholung vom Betriebsalltag ist.

- " Wir versuchen ihren Einfluß auf den Mann abzuschätzen und zu sehen, ob sie eine positive Einstellung zur Aufgabe, zum Unternehmen und zum Ort des Einsatzes hat."
- " Ich lege Wert darauf, das Milieu kennenzulernen, aus dem die Führungskraft kommt; daraus kann ich viele Konsequenzen ziehen und ungefähr die Richtung und den Umfang des Einflusses der Frau abschätzen."
- " Ich erwarte, daß die Ehefrau ihren Mann in dem ihr möglichen Rahmen bei der Erfüllung der Lebensaufgabe unterstützt."
- " Wir haben die Erfahrung gemacht, daß nur ein Mann, der ein harmonisches Privatleben führt, im Betrieb gute Führungsarbeit zu leisten vermag."
- " Die Frau sollte verstehen, dem Mann eine harmonische, friedliche häusliche Atmosphäre zu bereiten, wo er sich regenerieren kann."

Eine dritte Gruppe von Kommentaren unterstreicht die unterstützende Rolle der Frau bei den gesellschaftlichen Verpflichtungen einer Führungskraft:

" Wenn der Mann im Rahmen seiner betrieblichen Aufgabe auch noch repräsentieren muß, dann sollte die Frau eine überdurchschnittlich gute Erscheinung sein, intelligent sein und sicher und gewandt auftreten können."

Zeigen die Antworten zwar, daß die Person der Ehefrau u.U. dafür ausschlaggebend ist, ob ein Bewerber berufen wird oder nicht, so darf dennoch nicht vergessen werden, daß dieser Gesichtspunkt stets nur eine zweitrangige Bedeutung haben wird. Das jeweils entscheidende Organ wird stets zuvor geprüft haben, ob der Bewerber den an ihn gestellten Anforderungen entspricht. Erst wenn dies bejaht wird, kann und wird die Person der Ehefrau berücksichtigt werden.

3.3.1.3. Engagement in der Öffentlichkeit und gesellschaftlicher Umgang

Zu den gerade für die Unternehmensspitze sehr wichtigen Führungspositionen gehört die Vertretung nach außen und die Repräsentation des Unternehmens gegenüber Dritten.¹⁾

Versteht man unter Vertretung nach außen Handlungen im Rahmen der rechtsgeschäftlichen Vertretungsmacht, deren Umfang sich für eine Spitzenkraft aus deren Organstellung bzw. Vollmacht ergibt, so umfaßt die Repräsentationsfunktion alle anderen fachlichen, politischen oder allgemein gesellschaftlichen Kontakte, die eine Führungskraft im Interesse des Unternehmens wahrnimmt, sowie die Mitarbeit in außerbetrieblichen Gremien, in Vereinigungen und Institutionen des öffentlichen Lebens.

Im Gegensatz zur rechtsgeschäftlichen Vertretung des Unternehmens, bei der es sich um eine gesetzlich begründete Verpflichtung handelt, liegt die Gestaltung der Repräsentationsfunktion und der Umfang, in dem Verpflichtungen dieser Art wahrgenommen werden, weitgehend im Ermessen des Unternehmens bzw. der Spitzenkraft. Die Erfahrung der Arbeit in Kammern, Verbänden und Vereinigungen zeigt, daß einige Unternehmen

1) Vgl. Bellingner, B.: =Finanzierung= S. 23

oft, andere hingegen nie vertreten sind.

Aber nicht nur Kontakte zu Institutionen verschiedener Art, sondern auch rein gesellschaftliche Kontakte der Spitzenkräfte können für ein Unternehmen von Bedeutung sein, weil durch sie persönliche Bekanntschaften zu Vertretern anderer Unternehmen, von Behörden usw. gefördert und geschäftliche Beziehungen beeinflusst werden.

Die Erwartung, daß Spitzenkräfte einerseits außerhalb des Unternehmens öffentliche Ämter übernehmen und andererseits einen bestimmten gesellschaftlichen Umgang pflegen, kann deshalb gelegentlich Anforderungscharakter bekommen, ein Aspekt, der im folgenden untersucht werden wird.

3.3.1.3.1. Übernahme öffentlicher Ämter

Ein Unternehmen wird um so mehr zu einer aktiven Mitarbeit in einem Verband bereit sein, je mehr seine lebenswichtigen Belange von dessen Arbeit berührt werden. Einige Verbände vertreten Existenzinteressen von Unternehmen so unmittelbar, daß für eine Führungskraft die Mitarbeit in ihnen nur als die Verlegung einer betrieblichen Aufgabe in einen außerbetrieblichen Rahmen angesehen werden muß. Zu diesen Vereinigungen der unmittelbaren äußeren Interessenssphäre von Unternehmen gehören z.B. der Arbeitgeberverband und evtl. auch der für das Unternehmen zuständige Fachverband. Sie fassen in bestimmten Teilbereichen die für ein Unternehmen existenziell wichtigen Repräsentationsinteressen mit denen anderer gleichinteressierter Unternehmen zusammen und vertreten sie gemeinsam und damit meist wirkungsvoller gegenüber Dritten, z.B. gegenüber Gewerkschaften und politischen Organen. Es kann unterstellt werden, daß die Mitarbeit in diesen Gremien, in denen Probleme erörtert werden, die für die Existenz des Unternehmens unmittelbar bedeutsam sind, von Spitzenkräften stets erwartet werden wird, so daß sich die Frage, ob die Mitarbeit in diesen Institutionen gefordert wird, erübrigt.

Darüberhinaus erwarten einige Unternehmen von ihren Spitzenkräften, daß sie neben ihrer Arbeit im Unternehmen und ggf. im Rahmen dessen unmittelbarer äußerer Interessensphäre zusätzlich auch Aufgaben in Institutionen des sozialen Lebens, der politischen Willensbildung, des Erziehungswesens, der Wissenschaft usw. übernehmen, Aufgaben also, die mit den Interessen des Unternehmens nicht in unmittelbarer Beziehung stehen. Aufgrund dieser Mitarbeit kann einerseits der Goodwill für das Unternehmen gestärkt und können Kontakte angeknüpft werden, die für das Unternehmen förderlich sein können, und sollen andererseits die Interessen der Unternehmerschaft als einer in der pluralistischen Gesellschaft wirtschaftlich bedeutsamen Gruppe angemessen vertreten werden. Insofern erhält die Bereitschaft zur Mitarbeit in außerbetrieblichen Vereinigungen der nicht unmittelbaren Interessensphäre des Unternehmens den Charakter eines Anforderungsmerkmals.¹⁾ Es wäre denkbar, daß diese Forderung in den einzelnen Unternehmensgrößenklassen unterschiedlich häufig gestellt wird, etwa derart, daß größere Unternehmen eher bereit sind, ihre Führungskräfte in außerbetriebliche Gremien zu entsenden, als kleinere. Darum werden die Antworten zu der folgenden Frage unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße ausgewertet.

Frage 22:

Erwarten Sie, daß in Ihrem Unternehmen eine Führungskraft neben ihren Aufgaben im Unternehmen und ggf. innerhalb der unmittelbaren äußeren Interessenssphäre des Unternehmens (zu der der Arbeitgeber- und der für das Unternehmen zuständige Fachverband gehören) auch noch weitere öffentliche Ämter übernimmt?

1) Vgl. Flender, A.: =Unternehmer= S. 14 f

Antwort	Gesamt		davon in Unternehmen bis ... Beschäftigte 1)		
	Abso- lut	%			
			<499 %	500-1499 %	>1500 %
Wird erwartet	24	49,0	30,6	8,2	10,2
Wird nicht erwartet	25	51,0	26,5	10,2	14,3
Weiß nicht	-	-	-	-	-
Gesamt	49	100,0	57,1	18,4	24,5

Abb. 55 Das Engagement in der Öffentlichkeit als Anforderungsmerkmal

In fast der Hälfte aller befragten Unternehmen wird die Bereitschaft zum Engagement in der Öffentlichkeit vorausgesetzt. Die Auswertung der Antworten nach Unternehmensgröße zeigt, daß diese Erwartung mit zunehmender Beschäftigtengröße abnimmt. Die Bereitschaft zu aktiver Mitarbeit in außerbetrieblichen Gremien findet sich also vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen. Dies könnte vielleicht dadurch erklärt werden, daß das Selbstverständnis des selbstständigen Unternehmers, also des Vertreters der Klein- und Mittelindustrie, heute noch soweit ideologisch ist,²⁾ daß er sich als Repräsentant einer auf der Grundlage des privaten Eigentums beruhenden Wirtschaftsordnung versteht, die er von anderer Seite angegriffen weiß und die er nur durch seinen verstärkten Einsatz in der Öffentlichkeit verteidigen zu können glaubt.

Jedoch erscheinen die einzelnen in den Kommentaren erwähnten Ämter für eine solche Zielsetzung wenig geeignet. So bekleideten Spitzenkräfte in Unternehmen, für die diese Frage bejaht wurde, folgende Ämter: Landesarbeitsrichter, Sozialrichter, Mitglied eines Normenausschusses, Beisitzer in einem Prüfungsausschuß bei der Industrie- und Handelskammer bzw. an der Universität, Mitglied der Selbstverwaltung eines Arbeitsamtes, Vorsitzender eines Fußballvereins usw.

1) Vgl. S. 63, Abb. 6, Spalte 6

2) Vgl. auch S. 241

Es sei angemerkt, daß die Forderung nach einem Engagement der Spitzenkräfte in der Öffentlichkeit stets im Hinblick auf die Auswirkung auf das einzelne Unternehmen, nicht aber auf die Unternehmerschaft allgemein gerechtfertigt wurde. Der folgende auch für Antworten anderer Interviewpartner typische Kommentar macht dies deutlich:

" Die Mitarbeit unserer Führungskräfte in den unterschiedlichen Organisationen strahlt auf das Image unseres Unternehmens aus. Außerdem legen wir Wert darauf, bei der Industrie- und Handelskammer und anderen wirtschaftlichen Organisationen dabei zu sein, damit die sich anbahnenden Entwicklungen rechtzeitig erkannt werden können und man, wenn es wünschenswert erscheint, versuchen kann, Einfluß darauf zu nehmen."

Die Mitarbeit in Parlamenten und Kommunalverwaltungen, in Berlin Bezirksverwaltungen, wird nicht in einem einzigen Fall erwähnt. Dies bestätigt das bereits zuvor festgestellte äußerst geringe Interesse der Unternehmen an einer parteipolitischen Bindung und Betätigung ihrer Führungskräfte,¹⁾ die für diese Art von öffentlichem Engagement in der Regel erforderlich ist. Obwohl immer wieder betont wird, daß "... ein stärkeres Mitwirken der Unternehmer in der Politik eine zwingende Notwendigkeit (ist)",²⁾ erscheint keines der erwähnten Ämter besonders geeignet, den Einfluß des Unternehmertums zu verstärken und sein allgemeines Image in der Öffentlichkeit, wie das ebenfalls gefordert wird,³⁾ zu verbessern.

3.3.1.3.2. Gesellschaftlicher Umgang

Auch der gesellschaftliche Umgang einer Führungskraft kann aus der Sicht eines Unternehmens so viel Bedeutung haben, daß ihm der Charakter eines Anforderungsmerkmals beigemessen werden muß.

1) Vgl. S. 209

2) Pentzlin, H.: =Mann= S. 122

3) Vgl. John, A.: =Unternehmer= S. 4
vgl. Wiltschegg, W.: =Unternehmer= S. 386

Die Wahl von Bekannten und Freunden und die Entscheidung, in welchem Rahmen man verkehren will, erfolgt zwar in der Regel in erster Linie nach privaten Gesichtspunkten. Dennoch wird eine Spitzenkraft als Repräsentant des Unternehmens oft gezwungen sein, geschäftliche Kontakte in privatem gesellschaftlichen Rahmen zu verfolgen, so daß private und geschäftliche Kontakte oft eng miteinander verschmelzen. So wie aus vorerst geschäftlichen Beziehungen private Kontakte entstehen, können sich auch aus privaten geschäftliche entwickeln bzw. es erschließen sich neue Informationsquellen, die für die Arbeit wesentlich sind. Bei der Kontaktabbahnung und auch als organisatorischer Rahmen für die Geselligkeit spielen Clubs, insbesondere Sportclubs bestimmter Sportarten, z.B. Golf-, Reit- und Tenniscubs, aber auch Vereinigungen mit humanitärer Zielsetzung, wie z.B. Rotary, Lions usw. oder weltanschaulich orientierte Gruppierungen, wie z.B. die Freimaurer, eine große Rolle, wobei bei vielen dieser Organisationen das Bemühen, die gesellschaftlichen Kontakte zwischen den Mitgliedern zu fördern, im Vordergrund steht.

Frage 27:

Fordern Sie von einer Führungskraft, daß sie einen bestimmten gesellschaftlichen Umgang pflegt bzw. Mitglied bestimmter Vereinigungen oder Clubs ist?

Antwort	Absolut	%
Ja	12	24,5
Nein	37	75,5
Weiß nicht	-	-
Gesamt	49	100,0

Abb. 56 Der gesellschaftliche Umgang als Anforderungsmerkmal

Im Vergleich zu der Forderung nach Übernahme von öffentlichen Ämtern hat die Forderung nach einem bestimmten gesellschaftlichen Umgang der Spitzenkraft aus der Sicht des Unternehmens insgesamt gesehen keine besondere Bedeutung.

Verschiedene Kommentare zu dieser Frage weisen darauf hin, daß sich bei diesem Ergebnis u.U. die Tatsache auswirkt, daß alle Interviewpartner in einer Großstadt leben, wo sich die gesellschaftlichen Kontakte nicht in einem ebenso geschlossenen Rahmen abwickeln wie z.B. in einer mittleren oder kleineren Stadt:

" In Berlin spielt dies keine Rolle, in kleineren Städten meiner Erfahrung nach schon."

Dort wo man dem gesellschaftlichen Umgang die Bedeutung eines Anforderungsmerkmals beimißt, wird allgemein erwartet, daß er der Position entspricht. Man betrachtet ihn jedoch auch in diesen Fällen weniger als ein ausdrückliches Anforderungsmerkmal als vielmehr als einen selbstverständlich erachteten Aspekt der Persönlichkeit einer Spitzenkraft.

" Kontakte sind in unserer Branche mehr Wert als Wissen. Wie der einzelne sie pflegt, interessiert uns nicht, hat er sie aber, ist er für uns wertvoller."

3.3.2. Akademische Vorbildung und sonstige Kenntnisse

3.3.2.1. Akademische Vorbildung und Promotion

Die individuelle Ausprägung verschiedener Merkmale, insbesondere in den Gruppen: allgemeine Intelligenz, Führungsvermögen und Fachkenntnisse, deren stellenbezogene Bedeutung sich aus den Anforderungsprofilen ergibt, ist in starkem Maße von der Art der Ausbildung, die eine Führungskraft erhalten hat. ab-

hängig. Aus Stellenanzeigen geht u.a. hervor, daß bei vielen Stellenausschreibungen für Führungspositionen nur Bewerber, die einen bestimmten Ausbildungsweg durchlaufen haben, berücksichtigt werden. Bei Spitzenpositionen wird von einem Bewerber meist ein abgeschlossenes akademisches Studium erwartet.¹⁾ Diese Forderung erstreckt sich in einigen Fällen lediglich auf den Nachweis eines akademischen Grades, ohne daß ein bestimmtes Fach angegeben wird, z.T. wird aber auch ein beliebiger Abschluß innerhalb eines angegebenen Wissenschaftsbereiches oder aber sogar ein präzis genannter akademischer Grad verlangt.

Der Entwurf des Fragebogens zu dieser Untersuchung sah deshalb vor, mit einer Frage zu untersuchen, für welche Spitzenpositionen ein akademisches Studium und ggf. welches Studienfach jeweils im speziellen gefordert wird. Beim Testen des Fragebogenentwurfs ergab sich allerdings, daß die Befragten ihre Angaben nur unterschiedlich genau präzisieren wollten oder konnten. Einige Gesprächspartner forderten allgemein nur eine akademische Ausbildung und wollten damit ausdrücken, daß es ihnen auf die akademische Ausbildung im allgemeinen mehr als auf ein spezielles Diplom ankommt. Bei anderen, die diese Frage ebenfalls allgemein beantworteten, konnte jedoch nicht ausgeschlossen werden, daß dies nur deshalb geschah, weil ihnen im Augenblick der Überblick über die Vielfalt der für eine Spitzenposition zweckmäßigen Studienfächer fehlte. Dieser Mangel hätte behoben werden können, wenn man jedem Befragten eine Liste aller Studienfächer und -abschlüsse vorgelegt und ihn gebeten hätte, darin nur die Fächer zu vermerken, die für eine bestimmte Position erwartet werden. Damit wäre für diese Frage allein jedoch sehr viel Zeit erforderlich gewesen. Mit Rücksicht auf die gesamte zeitliche Planung des Interviews und in Anbetracht des z.T. fehlenden Präzisierungswillens wurde deshalb das Untersuchungsziel dieser Frage allgemeiner gefaßt und nur auf die Bedeutung des akademischen

1) Vgl. S. 125, Abb. 19, Spalte 1

Studiums selbst beschränkt. Mit der folgenden Frage 17 wird also ermittelt, inwieweit dem akademischen Studium als einem Ausbildungsweg neben anderen für die einzelnen Spitzenpositionen die Bedeutung eines Anforderungsmerkmals zukommt. Da es sich hier nicht um eine einfache Alternativfrage handelt, wird die Relevanz in verschiedenen Graden ermittelt.

Als eine Unterfrage zu diesem Problem wird ferner untersucht, ob in den Fällen, in denen für eine Spitzenposition ein Studium an einer Universität oder einer Hochschule gefordert wird, zusätzlich auch die Promotion erwartet wird.

Frage 17:

Inwieweit ist in Ihrem Unternehmen nach Ihrer Meinung für Sie verschiedenen Führungspositionen eine akademische Ausbildung erforderlich?

Frage 17.1.:

Soweit zusätzlich zum Studium auch noch die Promotion erforderlich bzw. wünschenswert ist, vermerken Sie bitte in der obigen Tabelle hinter Ihrem Kreuz ein (P)

Position	n=100%	Unbedingt erforderlich %	Wünschens- wert %	Nicht erforderlich %	Weiß nicht %
MaS	48	31,2(6,3)	56,3(20,8)	12,5	-
Mat	16	6,3	31,2(6,3)	62,5	-
Her	44	31,8(6,8)	31,8(4,5)	36,4	-
Vkf	40	7,5	52,5(10,0)	40,0	-
FuR	37	45,9	40,6(5,4)	13,5	-
FuE	17	76,5(35,2)	23,5(17,6)	-	-
PuS	17	17,6	64,8(17,6)	17,6	-

Abb. 57 Die akademische Vorbildung und die Promotion als Anforderungsmerkmale (Zahlen für die Promotion in Klammern)

Die akademische Ausbildung wird für den Leiter der Forschung und Entwicklung in jedem Fall für bedeutsam, d.h. für erforderlich oder zumindest für wünschenswert gehalten. Für diese Position liegt der Anteil der Antworten in der Kategorie: unbedingt erforderlich bei weitem am höchsten. Aus dem Anforderungsprofil für diesen Hauptbereichsleiter geht hervor, daß es bei ihm in erster Linie auf allgemeine technische Fachkenntnisse ankommt.¹⁾ Da dieses Merkmal im Anforderungskatalog im weitesten Sinne verstanden wird und damit auch die Forderung nach naturwissenschaftlichen Kenntnissen einschließt, kann unterstellt werden, daß in der Regel ein Bewerber, der ein technisches oder aber naturwissenschaftliches Studium absolviert hat, den Anforderungen dieser Position am besten gerecht wird. Für ihn sind die im Studium erworbenen theoretischen Fachkenntnisse Voraussetzung dafür, daß er die Entwicklungen in den für seinen Aufgabenbereich relevanten Wissensgebieten verfolgen kann mit dem Ziel, die für sein Unternehmen wichtigen neuen Erkenntnisse bzw. Produkte rechtzeitig zu erkennen. Andererseits muß er auch wissenschaftlich tätig oder aber zumindest in der Lage sein, die wissenschaftliche Arbeit seiner Mitarbeiter zu steuern. Unter Berücksichtigung der hohen Anforderungen an technische Fachkenntnisse kann die große Bedeutung, die einer akademischen Ausbildung für diesen Hauptbereich zuerkannt wird, nur so erklärt werden, daß das Studium hier vor allem als die bestmögliche Fachausbildung verstanden wird.

Für die Position des Leiters des Finanz- und Rechnungswesens wird dem Kriterium: allgemeine kaufmännische Fachkenntnisse ein hohes relatives Gewicht im Rahmen der ebenfalls sehr bedeutsam betrachteten Gruppe: Fachkenntnisse eingeräumt.²⁾ Gleichzeitig wird der akademischen Ausbildung eine große Bedeutung beigemessen; von fast der Hälfte der Befragten wird für diese Stelle ein Studium für absolut erforderlich gehalten. Darüberhinaus hält ein hoher Anteil von Befragten ein Studium

1) Vgl. S. 164

2) Vgl. S. 163

wenigstens für wünschenswert. Auch für diese Position wird das Studium offenbar in erster Linie als Voraussetzung für das Verständnis der sich in diesem Bereich ergebenden Fachfragen betrachtet. In Anbetracht der relativ sehr hohen Anforderungen an kaufmännische Fachkenntnisse wird für diese Stelle eine wirtschaftswissenschaftliche Vorbildung den fachlichen Anforderungen am besten entsprechen.

Die Vermutung, daß die bisher gefundene enge Beziehung zwischen der Höhe des relativen Gewichts der Gruppe Fachkenntnisse und der Bedeutung der akademischen Ausbildung bei allen Positionen besteht, bestätigt sich schon nicht mehr beim Leiter des Materialwesens. Für ihn haben die Fachkenntnisse die gleiche relativ hohe Bedeutung wie für den Leiter des Finanz- und Rechnungswesens,¹⁾ jedoch wird ein Studium in der Mehrzahl der befragten Unternehmen für diese Position nicht gefordert.

Untersucht man die Struktur der Gruppe: Fachkenntnisse näher, so zeigt sich, daß den allgemeinen, in erster Linie also theoretischen Fachkenntnissen für die Leitung des Bereiches Materialwesen eine im Vergleich zu den bisher erörterten Hauptbereichen geringere Bedeutung beigemessen wird. Dafür haben Branchenkenntnisse bei dieser Stelle das im Vergleich zu anderen Spitzenpositionen höchste Gruppengewicht, d.h. es werden hier vor allem in der beruflichen Praxis erworbene Markt- und Produktkenntnisse erwartet.²⁾

Die Vermutung, daß zwischen der relativen Bedeutung der Branchenkenntnisse und des akademischen Studiums eine inverse Proportionalität besteht derart, daß das Studium um so weniger Bedeutung hat je mehr Gewicht den Branchenkenntnissen im Rahmen der fachlichen Anforderungen zukommt, bestätigt sich auch im Falle des Leiters des Verkaufs. Für diese Stelle werden die Branchenkenntnisse im Vergleich zu allen anderen Spitzenpositionen am zweitwichtigsten erachtet,³⁾ während

1) Vgl. S. 170

2) Vgl. S. 179

3) Vgl. S. 179

diese Position bei einer Rangordnung nach der Bedeutung eines akademischen Studiums auf dem vorletzten Platz steht. Diese Relation bestätigt sich auch für alle anderen Positionen mit Ausnahme der Stelle des Leiters der Forschung und Entwicklung, für die sowohl allgemeine technische Fachkenntnisse als auch Branchenkenntnisse ein überdurchschnittlich hohes Gewicht haben.

Wie im Bereich Materialwesen haben heute auch im Verkauf Bewerber ohne akademische Vorbildung noch eine relativ große Chance, an die Spitze zu gelangen. Doch auch in diesen Bereichen wird die Tendenz, in Zukunft mehr akademisch vorgebildete Personen zu beschäftigen, die dann im Laufe der Zeit auch an die Spitze drängen, deutlicher, und es ist zu erwarten, daß in Zukunft der Akademiker auch in diesen Bereichen bei ansonsten weitgehender Qualifikationsgleichheit dem Praktiker vorgezogen werden wird.

Beim Leiter des Verkaufs ist der verhältnismäßig hohe Anteil der Antworten in der Kategorie: wünschenswert sicherlich bereits ein Anzeichen für diesen Wandel.¹⁾

Beim Leiter der Herstellung haben die allgemeinen technischen Fachkenntnisse innerhalb der Gruppe: Fachkenntnisse eine größere Bedeutung als in jedem anderen Bereich.²⁾ Im Unterschied zum Leiter der Forschung und Entwicklung, für den die Anforderungsstruktur in der Gruppe: Fachkenntnisse der für den Leiter der Herstellung sehr ähnelt, beziehen sich die Anforderungen an allgemeine technische Fachkenntnisse hier nicht vorwiegend nur auf wissenschaftliche, sondern sowohl auf theoretische als auch auf praktische Fachkenntnisse. Für die einzelne Anforderungssituation eines Leiters der Herstellung wird darum nicht immer eine akademische Ausbildung optimal erscheinen.

1) Eine Untersuchung der Gesellschaft für Konsumforschung kommt zu dem Ergebnis, "... daß der Verkäufer mit akademischer Ausbildung im Kommen ist." O.V.: =Verkäufer=

2) Vgl. S. 179

In Unternehmen, in denen für diese Stelle das Schwergewicht mehr auf praktische Kenntnisse gelegt wird, kann u.U. eine Fachschulausbildung besser geeignet erscheinen. So wurde im Rahmen der Untersuchung in einzelnen Fällen für diesen Bereichsleiter ausdrücklich anstelle eines Studiums eine Ingenieurschulausbildung, z.B. als Textilingenieur, Keramikingenieur usw. gefordert.

Das Studium wird offenbar nicht immer nur als der bestmögliche Ausbildungsweg für den Erwerb besonders umfangreicher und eingehender Fachkenntnisse verstanden. Gelegentlich erwartet man vielmehr, daß der Hochschulabsolvent während dieser Zeit vor allem seinen Intellekt geschult und gelernt hat, Probleme systematisch anzupacken, und daß er dort auch sonstige wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führungstätigkeit erwirbt, wie z.B. ein ausgeprägtes Denk- und Urteilsvermögen. Dies erklärt auch, warum für die Positionen des Leiters des Personal- und Sozialwesens und des Mannes an der Spitze, für die das Gewicht der Fachkenntnisse am relativ niedrigsten angesetzt wird,¹⁾ der akademischen Ausbildung dennoch eine große Bedeutung zukommt. Bei beiden Positionen wird das Denk- und Urteilsvermögen im Rahmen der allgemeinen Intelligenz und diese wiederum im Rahmen des Anforderungsgesamts als sehr bedeutsam erachtet. Ebenfalls wird in beiden Fällen das Führungsvermögen im Vergleich zu allen anderen Gruppenmerkmalen als sehr gewichtig eingeschätzt. Wenn für diese Position ein Studium sehr wünschenswert erscheint, so wird es vor allem als Qualifikationsnachweis für eine relativ hohe allgemeine Intelligenz und u.U. auch für bestimmte andere Führungseigenschaften, z.B. Kenntnisse in Menschenführung verstanden und weniger als ein Nachweis für besonders gute theoretische Fachkenntnisse.

Bei allen betrachteten Stellen hat das akademische Studium, wenn auch in unterschiedlichem Umfang, die Bedeutung eines Anforderungsmerkmals. Allerdings ist es für keine Stelle eine

1) Vgl. S. 170

unbedingte Voraussetzung für eine Führungstätigkeit, etwa vergleichbar einer Laufbahnvorschrift. Für die meisten Positionen wird es als der bestmögliche Ausbildungsweg betrachtet, auf dem sich eine Führungskraft auf wesentliche Schwerpunkte der stellenspezifischen Anforderungssituation vorbereiten kann.

Bei den fachlich orientierten Spitzenpositionen, bei denen die allgemeinen technischen und kaufmännischen Fachkenntnisse ein weit höheres Gewicht als die Branchenkenntnisse haben, wird dieser Ausbildungsweg für sehr bedeutsam und am häufigsten für unbedingt erforderlich gehalten.

Ebenfalls wird ein Studium in sehr hohem Maße von Bewerbern für führungsorientierte Funktionsbereiche erwartet. In diesen Fällen kommt es offenbar weniger auf die durch das Studium vermittelten speziellen Fachkenntnisse an als generell auf bestimmte durch die akademische Ausbildung geförderte Denk- und Arbeitsweisen. Bei diesen Positionen ist es im Gegensatz zu den fachlich orientierten nicht möglich, eine eindeutige Beziehung zwischen einem Studienfach bzw. -gebiet und dem Funktionsbereich aufzuzeigen, sondern Absolventen unterschiedlicher Fakultäten haben Aussicht, diese Position zu erhalten. Dies würde z.T. auch die Tatsache erklären, warum in der Bundesrepublik ein relativ hoher Anteil kaufmännischer Vorstandspositionen mit Diplom-Ingenieuren besetzt ist.¹⁾

1) Vgl. Schmölders, G.: =Akademiker=
Allerdings erscheint es fraglich, ob allen Spitzenpositionen eindeutig die Bezeichnung: technisch bzw. kaufmännisch zugeordnet werden kann. Nach dem bisherigen Ergebnis dieser Untersuchung können nur die Leitung des Bereichs Herstellung und Forschung und Entwicklung als technische Positionen und die Leitung des Bereichs Finanz- und Rechnungswesen eindeutig als kaufmännische Position bezeichnet werden. Alle anderen werden dadurch gekennzeichnet, daß technische und kaufmännische Fachkenntnisse und zusätzlich oft auch branchenspezifische Spezialkenntnisse in etwa gleichem Umfang gefordert werden. Für diese Positionen ist also eine Zuordnung zum technischen oder kaufmännischen Bereich unter Anforderungsgesichtspunkten nicht mehr eindeutig möglich. Hier ist es denkbar, daß sowohl Absolventen technischer als auch kaufmännischer oder anderer Fachdisziplinen, wie z.B. Juristen, den Stellenanforderungen gerecht werden.

Lediglich dort, wo die vor allem in der Praxis erworbenen Branchenkenntnisse im Rahmen der Fachkenntnisse das relativ größte Gewicht haben, hat das Studium vergleichsweise noch eine geringere Bedeutung.

Nach der bereits erwähnten Untersuchung von Kruk lag der Anteil akademisch vorgebildeter Führungskräfte in der Spitze deutscher Unternehmen im Jahre 1965 bei 31,6%.¹⁾ Dieser Prozentsatz entspricht fast genau dem Anteil der Interviewpartner, die in der vorliegenden Untersuchung ein akademisches Studium für den Mann an der Spitze und den Leiter der Herstellung für unbedingt erforderlich betrachteten.

Für die Bereiche Forschung und Entwicklung und Finanz- und Rechnungswesen liegt der unbedingt geforderte Anteil sogar noch darüber, während er für die anderen Spitzenpositionen darunter liegt.

Berücksichtigt man zusätzlich auch den Anteil der Nennungen in der Kategorie: wünschenswert, so erhält man damit eine Vorstellung über den Umfang, in dem Akademiker heute bevorzugt bei der Besetzung von Spitzenpositionen berücksichtigt werden. Vergleicht man diesen Anteil, zu dem akademisch vorgebildete Führungskräfte heute für die verschiedenen Spitzenpositionen unbedingt oder aber bevorzugt gesucht werden, mit dem Anteil von Akademikern, die tatsächlich in Spitzenpositionen tätig sind, zeigt sich, daß offenbar noch nicht alle Positionen, für die ein Studium erforderlich bzw. wünschenswert wäre, heute schon mit einem Akademiker besetzt sind. Daraus ergibt sich, daß der Anteil von akademisch vorgebildeten Spitzenkräften in Zukunft noch steigen wird.

1) Kruk, M.: =30.000= S. 60, Tab. 18d. Es sei noch einmal darauf hingewiesen, daß Kruk nicht Führungskräfte der oberen Ebene erfaßt, dafür aber Aufsichtsratsmitglieder. Vgl. S. 69

Im Vergleich zum Studium kommt der Promotion als Anforderungsmerkmal eine nur verhältnismäßig geringe Bedeutung zu. Am häufigsten wird sie vom Leiter der Forschung und Entwicklung erwartet. Offenbar wird sie hier als Qualifikationsnachweis dafür gewertet, daß derjenige einmal unter Beweis gestellt hat, daß er zu selbständiger, wissenschaftlicher Arbeit befähigt ist.

Ferner wird auch für den Mann an der Spitze in mehr als einem Viertel der Unternehmen die Promotion als zumindest wünschenswert angesehen. Der Dokortitel hat bei dieser Stelle aber weniger den Wert eines Befähigungsnachweises für wissenschaftliches Arbeitsvermögen als vielmehr den eines Prestigemerkmals.¹⁾

So läßt sich offenbar auch erklären, warum die Promotion verhältnismäßig häufig beim Leiter des Personal- und Sozialwesens und des Verkaufs erwartet wird. Bezeichnend ist für diese Einstellung folgender Kommentar:

" Bei unserem Verkaufsleiter wäre der Doktorgrad aus 'optischen' Gründen nicht schlecht, weil viele Kunden in Deutschland darauf noch achten."

1) Der akademische Grad hat gerade bei Spitzenpositionen oft den Charakter eines Prestigemerkmals; das gilt mehr für Doktor- und Professortitel als für ein Diplom oder Staatsexamen. Nach einer Untersuchung über den Werdegang von Vorstandsmitgliedern kommt Schubart zum Ergebnis, daß für die Berufung nicht nur der Abschluß eines akademischen Studiums ausschlaggebend ist, sondern "... Betonung und Schwergewicht auf der Promotion (liegen)." Schubart, M.: =Vorstand= S. 835.

Kruk kommt in seiner Untersuchung zum Ergebnis: "Je höher die mit einem Amt verbundene Verantwortung, um so größer ist im allgemeinen der Anteil der Männer, die einen jeweils 'höheren' akademischen Grad führen." Kruk, M.: =30.000= S. 62 . Dabei unterstellt er, daß in der breiten Öffentlichkeit der Professortitel mehr Ansehen genießt als ein Dokortitel und dieser mehr Prestigewert hat als ein Diplom.

3.3.2.2. Sprachkenntnisse

Aus den Anforderungsprofilen geht hervor, daß Sprachkenntnisse im Rahmen der gesamten Fachkenntnisse bei allen Spitzenpositionen nur eine unterdurchschnittliche Bedeutung haben. Am relativ wichtigsten noch ist dieses Merkmal für den Leiter des Verkaufs, weniger bedeutsam und in etwa gleichrelevant für die Leiter der Forschung und Entwicklung, des Materialwesens, des Personal- und Sozialwesens und für den Mann an der Spitze. Die relativ geringste Bedeutung hat es für den Leiter der Herstellung und den des Finanz- und Rechnungswesens.¹⁾ Allerdings zeigt sich, daß in allen Spitzenpositionen in der deutschen Industrie heute Sprachkenntnisse, wenn auch unterschiedlich häufig, erwartet werden.

Es genügt aber nicht, nur die Bedeutung der Sprachkenntnisse allgemein festzustellen, sondern zusätzlich muß auch die Frage untersucht werden, welche Sprachen im einzelnen und in welchem Perfektionsgrad jeweils beherrscht werden sollen.

Frage 16:

Welche Sprachkenntnisse werden von Führungskräften in Ihrem Unternehmen erwartet?

Kreuzen Sie bitte Spalte (A) an, wenn die entsprechende Sprache fließend in Wort und Schrift beherrscht werden muß, und die Spalte (B), wenn lediglich Arbeitskenntnisse verlangt werden.

1) Vgl. S. 179

Position	n=100 %	Englisch		Franzö- sisch %		Spanisch %		Russisch %		Sonstige %	
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
MaS	48	62,5	31,3	25,0	39,6	2,1	12,5	-	6,3	-	-
Mat	16	25,0	56,3	12,5	12,5	-	6,3	-	-	-	-
Her	44	13,6	40,9	2,3	18,2	-	2,3	-	-	-	-
Vkf	40	70,0	22,5	45,0	27,5	7,5	32,5	-	5,0	-	-
FuR	37	10,8	35,2	5,4	10,8	-	-	-	-	-	-
FuE	17	53,0	23,5	5,9	35,3	-	11,8	-	29,4	-	-
PuS	17	11,8	41,2	-	23,5	-	5,9	-	-	-	-
Grad der Sprachbeherrschung: A = fließend in Wort und Schrift B = Arbeitskenntnisse											

Abb. 58 Die Sprachkenntnisse als Anforderungsmerkmal

Die Auswertung der Antworten zu Frage 16 zeigt, daß der englischen Sprache unter allen anderen am meisten Bedeutung zukommt. Sie ist heute die wichtigste Handelssprache in der Welt und gleichzeitig die Landes- oder Verwaltungssprache einer Reihe wichtiger Außenhandelspartner der Bundesrepublik. Als nächstwichtige Sprache folgt die französische, deren Bedeutung aufgrund der immer engeren Verflechtung zwischen dem deutschen, dem französischen und belgischen Markt innerhalb der EWG gerade in den letzten Jahren stark gestiegen ist. Spanische und russische Sprachkenntnisse werden nur in Einzelfällen gefordert.

Betrachtet man die Sprachanforderungen für die einzelnen Spitzenpositionen, so zeigt sich, daß vom Mann an der Spitze, dem höchsten Repräsentanten des Unternehmens, fast immer erwartet wird, daß er sich in Englisch verständigen kann, häufig aber auch, daß er mehrere Sprachen beherrscht.

An den Leiter des Hauptbereichs Verkauf werden besonders umfangreiche Anforderungen an Sprachkenntnisse gestellt. Dies erklärt sich durch die starke Exportorientierung der deutschen Industrie wie auch durch die Tatsache, daß in Deutschland im

Gegensatz zu anderen großen Industriestaaten die Exportgeschäfte nicht in der nationalen, d.h. in deutscher Sprache, sondern fast immer in einer fremden Sprache abgewickelt werden.

Die immer stärker verflochtene Weltwirtschaft spiegelt sich nicht nur in den Sprachanforderungen im Verkaufsbereich wider, sondern auch in dem Umstand, daß auch vom Leiter des Materialwesens, der für die Beschaffung von Werkstoffen zuständig ist, relativ häufig Sprachkenntnisse verlangt werden.

Auch vom Leiter des Hauptbereichs Forschung und Entwicklung wird in vielen Unternehmen gefordert, daß er mehrere Sprachen beherrscht. Insbesondere werden bei ihm Kenntnisse in Englisch, Französisch und Russisch erwartet, damit er die für ihn wichtige Fachliteratur verfolgen und sich bei internationalen Tagungen verständigen kann.

In mehreren Unternehmen erklärte sich die Forderung nach besonders guten englischen und in einem Fall auch nach französischen Sprachkenntnissen für alle Spitzenkräfte durch den Umstand, daß sich das Kapital des betreffenden Unternehmens in amerikanischem bzw. französischem Besitz befindet und die Sprachkenntnisse hier Voraussetzung für die Kommunikation innerhalb des Konzerns sind.

3.3.3. Sonstige Anforderungskriterien

3.3.3.1. Herkunft aus "eigenen Reihen" oder "von draußen"

Die Suche nach einer Führungskraft für eine vakante Position kann sich ausschließlich auf den "Unternehmensinternen Arbeitsmarkt", ¹⁾ d.h. auf den Kreis der Führungskräfte erstrecken, die bereits im Unternehmen oder ggf. in dem Konzern, dem das Unternehmen angehört, tätig sind. Darüber hinaus

1) Häusler, J.: =Personalpolitik= S. 68

kann sie auch außerbetriebliche Bewerber, oder aber sie kann nur diese berücksichtigen. Die Entscheidung, nur in eigenen Reihen zu suchen bzw. die Stelle auch außerhalb oder nur dort auszuschreiben, grenzt den Kreis potentieller Bewerber unterschiedlich ab. Aus der Sicht der einzelnen Führungskraft hat deshalb die Herkunft, d.h. das Unternehmen, in dem sie zuvor tätig war, den Charakter eines Anforderungsmerkmals. Abgesehen von der Tatsache, daß in einigen Unternehmen die Personalbeschaffungspolitik für alle Führungspositionen auf den Grundsatz der Beförderung aus eigenen Reihen festgelegt ist, ¹⁾ kann für die anderen unterstellt werden, daß je nach Funktionsbereich die Antwort auf die Frage nach der Herkunft unterschiedlich ausfallen wird.

Frage 23:

Welche Herkunft- in bezug auf die Vortätigkeit- erwartet man bei einer Führungskraft in Ihrem Unternehmen?

Bitte setzen Sie den Buchstaben der entsprechenden Alternative in die nachfolgende Abbildung.

Die Führungskraft sollte entweder:

- A: unbedingt aus „eigenen Reihen“ stammen, d.h. im Unternehmen mindestens auf einer niedrigeren Führungsebene Erfahrungen gesammelt haben, oder
- B: wenn möglich aus „eigenen Reihen“ stammen oder
- C: aus „eigenen Reihen“ stammen oder „von draußen“ kommen, ohne daß eine der beiden Möglichkeiten bevorzugt wird, oder
- D: wenn möglich „von draußen“ kommen oder
- E: unbedingt „von draußen“ kommen.
- F: Weiß nicht

1) Diesen Grundsatz befolgt sogar ein so stark expandierendes Unternehmen wie die IBM. "Wir haben einige führende Wissenschaftler, Rechtsanwälte und andere Spezialisten eingestellt, aber von diesen Ausnahmen abgesehen, haben sich alle unsere Führungskräfte von Grund aus hochgearbeitet." Watson, Th.: =IBM= S. 38

Position	n=100	Antwortkategorien der Frage 1.3					
		A	B	C	D	E	F
MaB	48	8,7	14,6	56,3	10,4	10,4	-
Mat	16	6,3	36,1	37,6	-	-	-
Her	44	6,8	20,5	56,8	13,6	2,3	-
Vkf	40	12,5	15,0	52,5	20,0	-	-
FuR	37	5,4	16,2	64,9	5,4	8,1	-
FuE	17	11,8	29,4	41,2	17,6	-	-
FuF	17	5,9	47,0	41,2	5,9	-	-

Abb. 59 Die Herkunft in bezug auf die Vortätigkeit als Anforderungsmerkmal

Die Beförderung in eigenen Reihen kann für Spitzenpositionen nur dann zum Prinzip innerbetrieblicher Personalführung erhoben werden, wenn der Kreis der zur Verfügung stehenden Führungskräfte so groß ist, daß jederzeit für eine Spitzenposition mindestens ein geeigneter Bewerber bereitsteht. Dieser Grundsatz wird darum konsequent in erster Linie nur von Großunternehmen befolgt werden können, die sich auch das dafür erforderliche umfangreiche Schulungs- und Weiterbildungssystem leisten können, um die aufstiegswilligen Führungskräfte jeweils auf die Anforderungen einer neuen Position vorzubereiten. Dieses Prinzip hat den Vorzug, daß alle Führungskräfte im Unternehmen miteinander im Aufstiegswettbewerb stehen, ohne daß sie befürchten müssen, daß ihnen bei der Besetzung einer Vakanz ein außerbetrieblicher Bewerber vorgezogen werden könnte. Dadurch wird das Betriebsklima in Richtung einer hohen Leistungsmotivation beeinflusst. Diesem Vorteil steht der Nachteil gegenüber, daß bei der Suche nach der bestgeeigneten Führungskraft nur noch ein relativ kleiner Ausschnitt aus dem Potential aller möglichen Bewerber berücksichtigt wird. Dieses Verfahren birgt außerdem noch die Gefahr, daß sich im Laufe der Zeit eine Art Betriebsblindheit einstellt. Dieser Entwicklung kann am besten entgegengewirkt werden, indem man an die Spitze des Unternehmens oder zumindest an die eines Funktionsbereiches einen Mann „von draußen“ beruft, der mit seinen Gedanken und Arbeitstechniken dem Unter-

nehmen neue Impulse gibt.

Die konsequente Befolgung des Prinzips, Vakanzen ausschließlich mit unternehmensfremden Führungskräften zu besetzen, erscheint andererseits nur in Unternehmen vertretbar, die keinen qualifizierten Führungsnachwuchs haben. Sofern dieser Grundsatz aber mit der Absicht angewendet wird, innerbetriebliche Spannungen zu vermeiden, die zwischen einer beförderten Führungskraft und den Bewerbern auftreten könnten, die vergebens auf die betreffende Stelle hofften, werden alle aufstiegsorientierten Führungskräfte sich gezwungen sehen, das Unternehmen zu wechseln.

Die Antworten auf die Frage 23 zeigen, daß die Unternehmensherkunft je nach Funktionsbereich unterschiedliche Bedeutung hat. Für die Hauptbereiche Herstellung, Verkauf, Finanz- und Rechnungswesen und für den Mann an der Spitze hat die Herkunft kaum eine diskriminierende Bedeutung, d.h. Führungskräfte aus dem Unternehmen und unternehmensfremde kommen für die Besetzung der Vakanz gleichermaßen in Betracht.

Beim Leiter des Materialwesens hingegen wird der Beförderung aus eigenen Reihen der Vorzug gegeben. Dasselbe gilt für den Leiter des Personal- und Sozialwesens. Dieses Ergebnis muß offenbar so verstanden werden, daß bei diesen Positionen besondere betriebsbezogene Spezialkenntnisse vorausgesetzt werden, im ersten Fall in bezug auf den Material-, im zweiten in bezug auf den Personalbereich, die vorzugsweise im Unternehmen erworben werden müssen. Für die anderen Funktionsbereiche hat der Grundsatz der Beförderung aus eigenen Reihen eine geringere Bedeutung.

Am häufigsten werden außerhalb des Unternehmens der Mann an der Spitze und der Leiter des Verkaufs gesucht. Beim Mann an der Spitze, der allen Funktionsbereichen gleichermaßen unvoreingenommen gegenüberstellen und ihre Tätigkeit auf die allgemeinen Unternehmensziele hin koordinieren und integrieren soll, wird es gelegentlich für hinderlich angesehen, wenn er im Unternehmen zuvor selbst einen einzelnen Bereich vorstand; offenbar wird vermutet, daß er deshalb u.U. nicht zu aller Sachpro-

blemen, aber auch nicht zu allen Hauptbereichsleitern immer den für ihn erforderlichen Abstand hat. Beim Verkaufsleiter hingegen scheinen z.T. andere Überlegungen ausschlaggebend zu sein, wie folgender Kommentar zeigt:

" Der Verkaufsleiter sollte von draußen kommen; so besteht die Möglichkeit, u.U. neue Türen zu öffnen. Auch wird er sich wahrscheinlich mehr Mühe geben und neuen Wind ins Geschäft bringen."

3.3.3.2. Zeitaufwand

Die Frage, wieviel Zeit eine Führungskraft aufbringen muß, um ihrer Aufgabe gerecht zu werden, erscheint auf den ersten Blick zumindest für Spitzenkräfte nicht relevant zu sein.

Die Verpflichtung, einem Unternehmen eine bestimmte Anzahl Stunden zur Verfügung zu stellen, ist ein typischer Bestandteil von Tarifverträgen. Arbeitet ein Tarifbeschäftigter länger als die vertraglich vereinbarte Zeit, so hat er Anspruch auf Entgelt für die geleisteten Überstunden. Vereinfacht kann gesagt werden, daß der im Tarif beschäftigte Arbeitnehmer dem Unternehmen sein Qualifikationspotential für eine bestimmte Zeit zur Verfügung stellt, über die dann eine Führungskraft zur Erfüllung betrieblicher Aufgaben disponiert.

Im Gegensatz zu Tarifangestellten kann bei hochqualifizierten Fachspezialisten und Führungskräften die Zeit nicht mehr als ein direktes Äquivalent des Entgeltes angesehen werden. Bei ihnen wird vielmehr die Lösung eines Problems bzw. der Führungserfolg bezahlt. Beide sind aber nicht unmittelbar Funktion des Zeitaufwandes. Bei einem Spezialisten kann im Extremfall eine geniale Leistung innerhalb weniger Minuten das Gehalt von Monaten rechtfertigen. Der Ort, wo, und die Zeit, in der er eine Leistung erbringt, ist bei einem Spezialisten ohne Belang, sofern die Arbeitsmittel es gestatten.

Bei einer Führungskraft hingegen muß zumindest erwartet werden, daß sie während der betrieblich festgesetzten Arbeitszeit so lange im Unternehmen weilt, wie es erforderlich ist, um eine planmäßige Arbeit der ihr unterstellten Gruppe und deren Kon-

trolle zu gewährleisten. Ebenfalls muß sie stets bereit sein, für die mit ihrer Funktion verbundenen Vertretungs- und Repräsentationspflichten in bestimmtem Umfang Zeit einzusetzen. Insofern stehen Führungserfolg und eingesetzte Zeit wenn auch nicht in einem unmittelbaren, so doch in einem mittelbaren Abhängigkeitsverhältnis.

Deshalb erscheint es gerechtfertigt, den Zeitaufwand als ein weiteres Anforderungsmerkmal durch die Frage 18 zu untersuchen. Die Vermutung, daß trotz des Fehlens einer unmittelbaren kausalen Beziehung zwischen Führungserfolg und Zeitaufwand bei den Befragten dennoch konkrete Vorstellungen über die erforderliche Stundenzahl bestanden, beweist das Ergebnis der folgenden Frage:

Frage 18:

Wieviel Stunden/Woche muß eine Führungskraft aufwenden, um ihrer Aufgabe gerecht zu werden?

Antwort (Stdn/Woche) ¹⁾	Absolut	
bis 10	1	4,1
11 - 20	1	4,1
21 - 30	10	20,5
31 - 40	13	26,3
41 - 50	11	22,3
51 - 60	1	4,1
61 - 100	4	16,4
gesamt	41	100,0

Tab. 18: Der Zeitaufwand als Anforderungsmerkmal

¹⁾ Bei Befragungsergebnissen wurde die Häufigkeitsklassifizierung jeweils der Mittelwert berücksichtigt.

Das Ergebnis zeigt, daß die Mehrzahl der Interviewpartner für eine Spitzenposition einen Zeitaufwand von 46 - 55 Stunden für erforderlich halten. Eine Spitzenkraft muß also ca. 15% bis 40% mehr Zeit aufwenden als ein Industriearbeiter.¹⁾

Empirische Untersuchungen über den tatsächlichen Zeitaufwand bei Spitzenkräften zeigen jedoch, daß er in Wirklichkeit noch weit über dem erforderlichen liegt. So ermittelte Luijk in einer Analyse der zeitlichen Beanspruchung von 25 Spitzenkräften, "... daß die meisten Betriebsführer, die ihre Aufgabe verantwortungsbewußt durchführen, mindestens 60 bis 70 Stunden wöchentlich arbeiten ... Meist liegt die Zeit der Wochenarbeitsstunden noch höher."²⁾

Von den Interviewpartnern, die die Frage mit: weiß nicht beantworteten, begründete einer seine Meinung wie folgt:

" Ich kann den erforderlichen Zeitaufwand nicht in Stunden ausdrücken. Derjenige soll schöpferisch tätig sein, von mir aus im Bett. Deswegen kann er, wenn er sich seine Arbeit entsprechend einteilt, meinetwegen am Tage tun, was ihm beliebt. Allerdings sollte er morgens pünktlich und am Nachmittag noch einmal im Betrieb sein, weil sonst die Arbeitsdisziplin in seinem Bereich leiden könnte."

Aus diesem Kommentar geht hervor, daß einer Spitzenkraft in bestimmten Grenzen zwar eine freizügige Arbeitszeiteinteilung konzidiert wird, daß aber dennoch dahinter die Vorstellung steht, daß zwischen Aufgabe und Arbeitszeitaufwand zumindest mittelbar eine Beziehung besteht.

1) Der Anteil der in West-Berlin im Jahre 1967 durchschnittlich geleisteten Wochenarbeitsstunden lag im Durchschnitt der vier Quartale für Industriearbeiter (männlich und weiblich) bei 39,4 Stunden, der der bezahlten bei 41,8 Stunden. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): =Jahrbuch 1968= S. 455

2) Luijk, H.: =Zeit= S. 3. Auch er kommt zu dem Ergebnis, daß der erforderliche im Vergleich zum tatsächlichen Zeitaufwand niedriger liegt. Die Diskrepanz zwischen beiden erklärt er u.a. durch schlechte Organisation der Führungstätigkeit. V l. Luijk, H.: =Zeit= S. 41 ff

3.3.3.3. Örtliche Mobilität

Die Verpflichtung, im Rahmen der betrieblichen Aufgabenerfüllung zeitweise an einem anderen Ort tätig zu sein, ist ein Kriterium, das bei der Aufgabenverteilung von ausführenden Tätigkeiten berücksichtigt wird. So werden die Beschäftigten entweder dem Innen- oder dem Außendienst zugeteilt, und das Reisen im Interesse des Unternehmens beschränkt sich dann nur auf die im Außendienst beschäftigten Personen. Für die Verteilung der Aufgaben in der Führungsspitze des Unternehmens scheint diese Unterteilung nicht mehr sinnvoll. Vielmehr ist es wahrscheinlich, daß von jeder Spitzenkraft gefordert wird, daß sie sich für betriebliche Zwecke zeitweise an einem anderen Ort aufhält. Die Frage 19 prüft diese Hypothese:

Frage 19:

Fordert man von einer Führungskraft, daß sie jederzeit bereit ist, ihren Wohnsitz zu verlassen, um sich für betriebliche Zwecke an einem anderen Ort aufzuhalten?

Antwort	Absolut	%
Ja	38	77,5
Nein	9	18,4
Weiß nicht	2	4,1
Gesamt	49	100,0

Abb. 61 Die Bereitschaft zur örtlichen Mobilität als Anforderungsmerkmal

Die Antworten bestätigen diese Vermutung und zeigen, daß von einer Führungskraft zum überwiegenden Teil die Bereitschaft verlangt wird, sich zumindest für kürzere Zeit an einem anderen Ort aufzuhalten. Bei vielen Unternehmen wird sogar erwartet, daß eine Führungskraft auch bereit ist,

soweit dies betrieblich erforderlich ist, umzusiedeln.¹⁾
Die sich in verschiedenen mittleren und größeren Unternehmen anbahnende Umstellung von einem nationalen, stark exportorientierten zu einem multinationalen Unternehmen, das in verschiedenen Ländern Standorte hat, die jeweils gleichrangig sind und miteinander in gegenseitigem Warenaustausch stehen, setzt voraus, daß Führungskräfte bereitstehen, "... die global denken und auch bereit sind, mit ihren Familien von Land zu Land zu ziehen und diese Flexibilität als Vorteil, aber nicht wie heute oft noch als Opfer und Karrieregefahr zu empfinden."²⁾ Die Forderung nach Bereitschaft zu örtlicher Mobilität wird in der Regel nicht ausdrücklich Gegenstand einer dienstvertraglichen Vereinbarung; dafür aber ist sie besonders in Konzernen und Großunternehmen ein Maßstab für den Aufstiegswillen und die Zielstrebigkeit einer Führungskraft, wie es der folgende Kommentar eines Gesprächspartners beweist:

"Bei uns wird die Wohnsitzverlegung bzw. der langfristige Ortswechsel nicht gefordert, wird er aber verweigert, so ist in der Regel damit der Aufstieg einer Führungskraft abgeschlossen."

3.3.3.4. Kapitalbeteiligung

Sieht man alle Anforderungen nur durch ihre Leistungsrelevanz begründet, so dürfte für Spitzenpositionen die Kapitalbeteiligung nicht als Anforderungsgesichtspunkt betrachtet werden, denn in funktionaler Beziehung besteht zwischen einem Eigentümer- und einem beauftragten Unternehmer³⁾ kein Unterschied. Allerdings lassen Untersuchungen und Äußerungen führender Männer vermuten, daß zwischen diesen beiden funktional gleich-

1) Je großräumiger der Aktionsrahmen eines Unternehmens ist, desto eher wird eine Führungskraft aufgefordert werden, ein oder mehrmals im Laufe der Karriere umzusiedeln. Besonders deutlich zeigt sich dies in den USA. Vgl. Packard, V.: =Pyramidenkletterer= S. 297 ff

2) Gross, H.: =Firmensysteme=

3) Zu dieser Unterscheidung von Spitzenkräften der obersten Ebene, vgl. S. 33

artigen Gruppen von Spitzenkräften dennoch Unterschiede gesehen werden.

Hartmann kommt in einer empirischen Studie über das deutsche Top-Management zu dem Ergebnis, daß eine spezifisch deutsche Eigenart des Unternehmer-Begriffes die ist, daß er nicht funktional, sondern z.T. direkt im Gegensatz dazu als ein Leitbild, d.h. als die Verbindung einer Person mit einigen letzten Werten verstanden wird.¹⁾ Im Falle des Unternehmerleitbildes sind diese letzten Werte das "Privateigentum", die "Berufung" und die "Elite-Ideologie",²⁾ deren Berechtigung nicht mehr bewiesen werden kann und muß.

Äußerungen von Vertretern der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer e.V. (ASU), die seit langem den Unterschied zwischen selbständigen und beauftragten Unternehmern betont und ihrerseits das Leitbild des selbständigen Unternehmers vertritt, machen deutlich, daß der Kapitalbeteiligung auch noch in jüngster Zeit z.T. eine so große Bedeutung beigemessen wird, daß sie für Führungskräfte der obersten Ebene den Charakter eines zwar nicht funktional gerechtfertigten, aber eines zumindest ideologisch verstandenen Anforderungsmerkmals hat. So vertritt der langjährige Vorsitz der ASU Flender die Auffassung, "... daß derjenige, der mit eigenem Geld, mit eigenem Vermögen arbeitet, im allgemeinen sehr viel vorsichtiger, sparsamer und abwägender handelt als derjenige, der mit fremdem Geld und Vermögen zu wirtschaften hat. Daher ist dem selbständigen Unternehmer von Natur aus ein gewisses Maßhalten, ein die Grenzen seiner Möglichkeiten sehen, in besonderem Maße eigen. Auch die Bindung an das Unternehmen ist bei ihm naturgemäß viel enger. Die Leitungs- und die Leistungsfunktionen sind beim selbständigen Unternehmer mit der Eigentumsfunktion verbunden und werden von ihr aus beeinflußt. Diese in der Natur der Sache begründeten Bindun-

1) Vgl. Hartmann, H.: =Unternehmer= S. 37 ff

2) Hartmann, H.: =Unternehmer= S. 38 ff

gen des selbständigen Unternehmers sind dem beauftragten Unternehmer nicht mitgegeben." ¹⁾

In den ersten Jahren nach der Gründung der Bundesrepublik war der Antagonismus zwischen der Ideologie des selbständigen Unternehmers und dem ausschließlich funktional begriffenen, als dem Privateigentum nicht verpflichteten Manager besonders stark ausgeprägt. In der Zwischenzeit aber sind zwischen beiden Vorstellungen Kompromisse geschlossen worden. Heute fühlt sich der angestellte Geschäftsführer stärker dem Privateigentum und auch den anderen, das Unternehmerleitbild kennzeichnenden Werten verpflichtet, ²⁾ während auf der Seite der selbständigen Unternehmer ein stärkeres funktionales Selbstverständnis festgestellt werden kann. ³⁾

Mit der folgenden Frage 21 soll deshalb untersucht werden, ob für die Interviewpartner die Kapitalbeteiligung den Charakter eines Anforderungskriteriums hat. Die Antworten sollen unter Berücksichtigung der Legitimationsbasis der Befragten ⁴⁾ und der Größe und Rechtsform der Unternehmen ⁵⁾ ausgewertet werden.

Frage 21:

Es wird gelegentlich behauptet, daß eine Führungskraft der obersten Ebene auch am Kapital des Unternehmens beteiligt sein müsse oder solle, in dem sie tätig ist. Was meinen Sie dazu?

1) Flender, A.: =Verantwortung= S. 165, Hervorhebungen im Original

2) Vgl. S. 241

3) Vgl. Hartmann, H.: =Unternehmer= S. 51 ff

4) Vgl. S. 67

5) Vgl. S. 65

Antwort	Gesamt-nennungen		Führungs-legitimation		Unternehmens-größe 1)			Gesellschafts-form 2)	
	Abso-lut	%	Eigen-tümer-Unter-nehmer	Beauf-tragter-Unter-nehmer	100-499	500-1499	>1500	Perso-nal-gesell-schaft	Kapi-tal-gesell-schaft
			%	%	%	%	%	%	%
Erforderlich	1	2,0	5,3	-	3,6	-	-	-	3,8
Wünschenswert	18	36,8	47,3	34,5	46,4	22,2	25,0	57,9	23,1
Nicht erforderlich	29	59,2	42,1	65,5	46,4	78,8	75,0	42,1	73,1
Nicht wünschenswert	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Weiß nicht	1	2,0	5,3	-	3,6	-	-	-	-
Gesamt	49	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Abb. 62 Die Kapitalbeteiligung als Anforderungsmerkmal

Die Mehrzahl der Befragten ist also der Meinung, daß eine Beteiligung am Kapital des Unternehmens für Führungskräfte der obersten Ebene nicht anforderungsrelevant ist. Diese Ansicht wurde relativ häufiger von angestellten Geschäftsführern als von Eigentümer-Unternehmern, von Spitzenkräften in größeren und mittleren Unternehmen als in kleinen Unternehmen und häufiger von Befragten in Kapitalgesellschaften als in Personalgesellschaften vertreten.

Daraus ergibt sich, daß die Kapitalbeteiligung für Führungspositionen der obersten Ebene, wenn überhaupt, nur in kleineren Unternehmen und vorzugsweise bei Personalgesellschaften als Anforderungskriterium Bedeutung hat.

Aus den Kommentaren ergibt sich, welche Ziele mit einer Beteiligung der Führungskräfte der obersten Ebene am Unternehmenskapital verfolgt werden; im wesentlichen sind es folgende drei:

1) Vgl. S.63, Abb. 6 Spalte 6

2) Ohne Einzelunternehmen und Eigenbetrieb, da sich in beiden die Frage der Aufnahme einer Spitzenkraft in die oberste Ebene und deren Beteiligung am Kapital nicht stellt.
Vgl. S. 65

- eine besonders enge Bindung der Spitzenkraft an das Unternehmen,
- eine besonders hohe Leistungsmotivation,
- eine leistungsgerechte Beteiligung der Spitzenkraft am Unternehmenserfolg.

Über die Forderung, eine Spitzenkraft müsse so eng wie möglich an ein Unternehmen gebunden werden, bestanden unterschiedliche Auffassungen.

Die einen, die ein eher personales als funktionales Verständnis vom Unternehmer hatten, sahen in der Kapitalbeteiligung ein Mittel, eine fast unlösbare Bindung zwischen Spitzenkraft und Unternehmen zu schaffen. Der folgende Kommentar kennzeichnet diese Einstellung:

" Die oberste Führungskraft sollte am Kapital beteiligt sein, damit das Unternehmensgeschick und das persönliche Geschick auf Gedeih und Verderben miteinander verbunden sind."

Dieses Ziel kann aber nur dann wirkungsvoll erreicht werden, wenn sich aus der Kapitalbeteiligung auch die Verpflichtung zur Geschäftsführung ergibt. Das ist der Fall für die Gesellschafter der offenen Handelsgesellschaft und für die Komplementäre der Kommanditgesellschaft. Häufig ist auch der Gesellschafter einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung satzungsmäßig zur Geschäftsführung verpflichtet. Jedoch besteht von Gesetzes wegen für die Kapitaleigner der Kapitalgesellschaften keine Pflicht zur Geschäftsführung.

Diese sehr enge Bindung des Geschickes eines Unternehmens an die Personen der Führungskräfte der obersten Ebene spielt eine besondere Rolle bei den kleinen und mittleren Unternehmen, während Großunternehmen bestrebt sind, die Führungsorganisation so zu gestalten, daß die einzelne Führungskraft, selbst die in der Spitze, austauschbar ist:

" Im großen Unternehmen ist oder sollte zumindest die Organisation so eingerichtet sein, daß eine Führungskraft jederzeit ohne Nachteil für die Arbeit ausgetauscht werden kann. Im kleineren Unternehmen ist alles viel stärker personenbezogen. Hier ist also das Interesse an der engen Bindung der Führungskraft größer,

so daß sich in diesen Fällen eine Kapitalbeteiligung besonders anbietet."

In einer engen, meist dann lebenslangen Bindung einer Spitzenkraft an ein Unternehmen liegt andererseits aber auch eine sehr große Gefahr, insbesondere dann, wenn das Qualifikationspotential der Spitzenkraft unter das Anforderungsniveau sinkt¹⁾ bzw. strukturell im Laufe der Zeit zwischen Eignung und Anforderungen große Abweichungen entstehen.

"Ich glaube nicht an den Wert des vordergründigen Argumentes, die Kapitalbeteiligung binde eine Führungskraft mehr an ein Unternehmen als ein Anstellungsvertrag. Im Gegenteil, ich halte die lebenslange Bindung für gefährlich und ein Unternehmen, dessen Führung innerhalb von 100 Jahren z.B. nur vier Mal wechselt, für gefährdet."

In jedem Falle gibt es für die Personengesellschaft ebenso wie für die Kapitalgesellschaft auch andere Möglichkeiten, um eine Führungskraft auf längere Zeit an das Unternehmen zu binden, z.B. durch die Bereitstellung eines Hauses, durch eine betriebliche Altersversorgung usw.²⁾

Das zweite Argument, mit dem die Forderung nach einer Kapitalbeteiligung für Spitzenkräfte gerechtfertigt wird, ist die Behauptung, daß dadurch die Einstellung zum Unternehmen im Sinne eines stärkeren persönlichen Engagementsbeeinflusst wird.

"Bei unseren Tochtergesellschaften haben wir die Prokuristen in kleinerem Umfang am Kapital beteiligt, um sie mehr für das Unternehmensgeschehen zu interessieren."

"Derjenige, der am Kapital beteiligt ist, wird mehr Verantwortung für die Unternehmensgeschicke verspüren, da es um sein eigenes Geld geht."

Bei dieser Argumentation wird unterstellt, daß Spitzenkräfte, die am Eigentum des Unternehmens beteiligt sind, eine höhere Leistungsmotivation aufweisen als solche, die an das Unternehmen nur durch einen Anstellungsvertrag gebunden sind. Bei Spitzenkräften kann aber unterstellt werden, daß materielle

1) Dieses Problem hat Bellinger theoretisch behandelt. Vgl. Bellinger, F.: "Auslese" S. 204 f

2) Einen Überblick über die Methoden, mit denen in den USA Spitzenkräfte an das Unternehmen gebunden und gleichzeitig zu höherer Leistung motiviert werden, gibt Bölle. Vgl. Bölle, H.: "Häutchen", vgl. auch Bain, J.: "Executives" S. 166 ff

Bedürfnisse für sie meist weitgehend befriedigt sind und dafür höherrangige Bedürfnisse,¹⁾ etwa ich-bezogene Bedürfnisse oder der Drang nach Selbsterfüllung empfunden werden. Wenn also nach Ansicht einiger Gesprächspartner der Übergang vom Angestellten zum Eigentümer-Unternehmer sich für diesen Personenkreis motivierend auswirkt, so muß vermutet werden, daß damit ein immaterieller Wertzuwachs verbunden ist, etwa ein Prestige- und Machtzuwachs oder das Gefühl größerer Eigenständigkeit.²⁾

Die letzte Gruppe sah in der Kapitalbeteiligung eine für Spitzenpositionen besonders gut geeignete Form der Ergebnisbeteiligung, weil auf diese Weise eine Führungskraft sowohl am Gewinn wie auch am Verlust beteiligt werden kann, was bei den meisten anderen Varianten von Erfolgsbeteiligungen nicht der Fall ist. Sofern eine Ausschüttung des anteiligen Gewinns aus Liquiditätsgründen nicht erwünscht ist, kann er dem Kapitalkonto gutgeschrieben werden und dient damit der Selbstfinanzierung.³⁾

-
- 1) Über die Hierarchie der Bedürfnisse, vgl. Häusler, J.: „=Personalführung= Anlage Bild 4. Diese Darstellung beruht auf McGregor. Vgl. McGregor, D.: „=Motivation= S. 8 ff
 - 2) Nach Schubart hat "jeder sehr gute Mann ... irgendwann einmal den Wunsch nach Selbständigkeit gehabt, sein 'eigener Herr' zu sein - diese Möglichkeit bietet die Teilhaberschaft.
Für die Führungskraft mit 'Unternehmereigenschaften' bedeutet das einen echten Anreiz, der mehr ist als das nackte Gehalt." Schubart, M.: „=Tabu= S. 71 ff
 - 3) Vgl. Bellinger, B.: „=Finanzierung= S. 50

3.3.3.5. Präventiver Krankheitsschutz

Die Anforderungsprofile zeigen, in welchem hohen Maße der physischen Leistungsfähigkeit als Anforderungsmerkmal Bedeutung beigemessen wird.¹⁾ Der krankheitsbedingte Ausfall einer Führungskraft kann für das Unternehmen sehr ernste Folgen haben, insbesondere dann, wenn nicht rechtzeitig ein Vertreter benannt und in die laufenden Probleme eingearbeitet werden kann.

Die psycho-physische Beanspruchung der Männer an der Spitze der Unternehmen ist ohne Frage groß. Nicht immer aber ist die Belastung objektiv gerechtfertigt, sondern oft die Folge des für diesen Personenkreis typischen, übersteigerten Verantwortungsgefühls bzw. ihrer Leistungsbesessenheit, die dann zu einem körperlich und seelisch ungleichgewichtigen Leben voller Unrast und Unzufriedenheit führt.²⁾ Es ist deshalb nicht verwunderlich, wenn "in einem Alter von 45 - 60 Jahren ... bei Personen in leitender Stellung eine deutliche Häufung der Sterblichkeit gegenüber anderen Berufsgruppen festzustellen (ist). Bei den Betroffenen handelt es sich vorwiegend um Geistesarbeiter, die eine besondere Verantwortung tragen."³⁾ Als Ursache stehen in diesen Fällen Kreislauferkrankungen in ihren unterschiedlichen Erscheinungsformen an erster Stelle.⁴⁾ Wenn diesen Zivilisationskrankheiten als Sammelbezeichnung der Name "Managerkrankheit" gegeben wurde, so sollte damit nicht ein neues Krankheitsbild beschrieben, sondern die Assoziation zwischen einer Gruppe von für die Gegenwart typischen "'Abnutzungskrankheiten'"⁵⁾ und dem von ihnen haupt-

1) Vgl. S. 185

2) Vgl. Hochrein, M. - Schleicher, I.: =Unternehmerkrankheit= S. 14 f

3) Kaiser, K.: =Manager-Krankheit= S. 5

4) Nach einer amerikanischen Untersuchung sind bei Führungskräften (Proprietors, managers, officials) Kreislauferkrankungen wie Herzarrhythmien, Angina pectoris und Koronarverschluß ungefähr 7 bzw. 8 bzw. 9 mal häufiger vertreten als sie durchschnittlich bei der Bevölkerung auftreten. Vgl. Graf : =Krankheit= S. 11, Abb. 3

5) Hochrein, M. - Schleicher, I.: =Unternehmerkrankheit= S. 14

sächlich betroffenen Personenkreis hergestellt werden. Das besonders Unheimliche an diesen Krankheiten ist ihr plötzliches Auftreten und die dann relativ geringen Chancen einer Heilung.

Es ist allerdings möglich, durch regelmäßige Untersuchungen frühzeitig zu erkennen, ob ein Mensch besonders gefährdet ist, und, sofern dies festgestellt wird, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, die eine Kreislauferkrankung verhindern. Dies gilt nicht nur für die "Managerkrankheit", sondern auch für eine Reihe anderer Erkrankungen, die bei Führungskräften besonders häufig auftreten, z.B. Gastritis, Diabetis.¹⁾ Es erscheint deshalb richtig, daß ein Unternehmen darauf achtet, daß alle Führungskräfte in regelmäßigen Abständen vorbeugend internistisch untersucht werden. Es ist bekannt, daß einzelne Unternehmen in Deutschland und im Ausland die Forderung nach regelmäßigen ärztlichen Untersuchungen quasi als Anforderungsmerkmal in die Anstellungsverträge aufnehmen,²⁾ und es erschien deshalb gerechtfertigt, zu diesem Aspekt ebenfalls eine Frage ins Interview aufzunehmen:

Frage 28:

Fordern Sie von Ihren Führungskräften, daß sie in bestimmter Weise der hohen Gefährdung der Gesundheit infolge der großen körperlichen und seelischen Anspannungen vorbeugen?

Antwort	Absolut	%
Ja	22	44,8
Nein	26	53,2
Weiß nicht	1	2,0
Gesamt	49	100,0

Abb. 63 Der präventive Krankheitsschutz als Anforderungsmerkmal

- 1) Hochrein, M. - Schleicher, I.: =Unternehmerkrankheit= S. 33 ff
- 2) Diesen Hinweis erhielt der Verfasser im Gespräch mit einer Spitzenkraft im Rahmen der Vorgespräche zum Fragebogen

In der Mehrzahl der durch die Untersuchung erfaßten Unternehmen wird die Forderung, die Führungskraft müsse sich vorbeugend um ihre Gesundheit sorgen, nicht als Interesse des Unternehmens, sondern als Privatinteresse verstanden. Erstaunlich ist allerdings, daß diese Frage besonders häufig für kleinere und mittlere Unternehmen verneint wurde, für die der plötzliche Ausfall einer Spitzenkraft wahrscheinlich spürbarere Auswirkungen hätte als für ein Großunternehmen, weil bei ihnen sowohl die innerbetriebliche Organisation als auch alle außerbetrieblichen Kontakte stärker personenbezogen sind.

Mit Absicht wurde in der Frage offen gelassen, in welcher Weise die Führungskräfte angehalten werden, alles zu tun, um ihre Gesundheit zu erhalten. Aus den Kommentaren ergibt sich, daß diese Einflußnahme mit unterschiedlichem Nachdruck erfolgt.

Ein Eigentümer-Unternehmer glaubte diese Frage bereits bejahen zu können, weil er darauf achtet, daß die Führungskräfte regelmäßig Urlaub nehmen. In anderen Unternehmen wurde jedoch in diesem Zusammenhang sehr direkt Einfluß auf das Verhalten einer Spitzenkraft genommen; ein Beispiel dafür bietet der Kommentar eines Interviewpartners:

" Ich habe einen leitenden Angestellten, der mehrfach wegen Kreislaufstörungen krank war. Ich habe ihm jetzt, da er das Rauchen nicht lassen konnte, angedroht, ich werde seine Position neu besetzen, wenn er nicht aktiv an der Erhaltung seiner Gesundheit mitwirkt."

Zum Überwiegenden Teil wurde aber in den Unternehmen, für die diese Frage bejaht wurde, von den Führungskräften verlangt, daß sie sich in regelmäßigen Abständen einer fachärztlichen Untersuchung stellen, wobei der Arzt weniger die Rolle des " 'Medizinmannes' " als vielmehr die eines " 'Gesundheitsbetreuers' " spielt.¹⁾

1) Hochrein, M. - Schleicher, I.: =Unternehmerkrankheit= S. 34

4. BESTIMMUNGSFAKTOREN DER STELLENSPEZIFISCHEN ANFORDERUNGSSTRUKTUR

4.1. System relevanter und Abgrenzung untersuchungs- fähiger Bestimmungsfaktoren

Das Hauptinteresse galt im dritten Kapitel dem Verhältnis zwischen Spitzenpositionen und Anforderungsprofil. Es zeigte sich, daß innerhalb einer hierarchischen Ebene der Funktionsbereich, dem eine Stelle zugeordnet ist, ein wichtiger Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur ist. Durch die quantitative Umschreibung der relativen Bedeutung, die einem Merkmal innerhalb des Anforderungsgesamts zukommt, war es möglich, für jeden Hauptbereich das funktionsspezifische Anforderungsprofil zu ermitteln.

Die stellenspezifische Anforderungsstruktur unterliegt ihrerseits aber noch dem Einfluß anderer Bestimmungsfaktoren, die in ihrer Auswirkung bislang unbekannt sind. Im folgenden Kapitel soll deshalb versucht werden, kurz einen Überblick über die Art und die Wirkung dieser Bestimmungsfaktoren zu geben.

Die Wahl der Untersuchungsmethode und die Auswahl der Gesprächspartner erfolgte, dem Schwergewicht der Untersuchung entsprechend, in erster Linie im Hinblick auf die Ermittlung der stellenspezifischen Anforderungsstruktur. *

Das Interview erwies sich für dieses Untersuchungsziel als ein gut geeignetes Forschungsinstrument. Die Gesprächspartner konnten auch kompetent etwas über Anforderungen in Spitzenpositionen aussagen, weil sie alle aufgrund ihrer eigenen Stellung aus persönlicher Erfahrung und enger Zusammenarbeit mit anderen Spitzenkräften eine genaue Vorstellung davon hatten, worauf es bei der Leitung der wichtigsten Funktionsbereiche im Unternehmen ankommt.

Hingegen ist es nicht wahrscheinlich, daß die Interviewpartner sich auch immer eine eigene, qualifizierte Meinung über die Auswirkungen anderer möglicher Bestimmungsfaktoren bilden konnten. Zumindest bei einigen Einflußfaktoren er-

schien die Kompetenz des befragten Personenkreises fragwürdig. Deshalb wurden nach den Vorgesprächen und Testbefragungen in das Interview nur Fragen über solche Bestimmungsfaktoren aufgenommen, bei denen mit einiger Wahrscheinlichkeit angenommen werden konnte, daß die Mehrzahl der Gesprächspartner sich aufgrund ihrer beruflichen Erfahrungen und ihrer persönlichen Kenntnisse eine eigene Meinung bilden konnten.

Mit Rücksicht auf das für diese Fragen nur noch beschränkte Detaillierungsvermögen der Interviewten wurde ferner darauf verzichtet, den Einfluß der Bestimmungsfaktoren auf einzelne Merkmale zu prüfen, und statt dessen in allen Fällen nur die Auswirkungen auf das Anforderungsgesamt betrachtet.

Da der größte Teil der für das Interview insgesamt verfügbaren Zeit vorgesehen war, um die Bedeutung einzelner Anforderungsmerkmale zu ermitteln, stand für den Teil der Untersuchung über Bestimmungsfaktoren nur noch relativ wenig Zeit zur Verfügung. Deshalb wurden in den entsprechenden Teil des Fragebogens auch nur Fragen aufgenommen, für deren Beantwortung nicht sehr viel Zeit erforderlich war.

Durch das im Thema abgegrenzte Untersuchungsziel erhalten einige der Faktoren, die möglicherweise Einfluß auf die Anforderungen an eine Führungskraft haben, für diese Erhebung parametrischen Charakter. Da die Untersuchung sich nur auf Spitzenpositionen in West-Berlin bezieht, sind die hierarchische Einstufung der untersuchten Stellen, außerdem der Sektor der Volkswirtschaft und die Wirtschaftsordnung, innerhalb derer die einzelnen Unternehmen arbeiten, festgelegt.

Versucht man, die Bestimmungsfaktoren der Anforderungen systematisch zu ordnen, so lassen sich drei Hauptgruppen bilden: stellenspezifische, unternehmensspezifische und umweltspezifische Faktoren. Wendet man auf diese Ordnung die Vorstellungen der Mengenlehre an,¹⁾ so sind die stellenspezifischen Bestimmungsfaktoren eine Untermenge der unternehmensspezifischen, die ihrerseits Untermenge der umweltspezifischen sind.

1) Vgl. auch S. 20 ff

Diese Rangstufung ist auch in der systematischen Übersicht über die Bestimmungsfaktoren der Anforderungsstruktur in Abbildung 64 berücksichtigt.

Nachdem im dritten Kapitel bereits die stellenspezifischen Anforderungen in Abhängigkeit vom Funktionsbereich, dem die Stelle zugeordnet ist, ermittelt wurden, wird darauf aufbauend im folgenden Kapitel untersucht, welche Auswirkungen die unternehmens- und umweltspezifischen Bestimmungsfaktoren auf die Anforderungen in Spitzenpositionen haben. Soweit der Aspekt eine Detaillierung der Frage in bezug auf die einzelnen Hauptbereichsleiterstellen sinnvoll erscheinert, wird die Bedeutung eines Bestimmungsfaktors für jeden Funktionsbereichsleiter im einzelnen geprüft.

Der erste Abschnitt dieses Kapitels behandelt die umweltspezifischen Faktoren. Von diesen insgesamt vier Einflußfaktoren erschienen nach Abschluß der Testbefragungen nur zwei für eine Frage geeignet: die Wirtschaftsordnung und der Wirtschaftszweig. Die beiden anderen: Gesellschaftstyp und Wirtschaftsbereich, deren Einfluß auf die Anforderungen an Spitzenkräfte nicht durch eine Frage geprüft wurde, werden im folgenden Kapitel nur allgemein anhand von Hinweisen in der Literatur behandelt.

In zwei weiteren Abschnitten dieses Kapitels wird die Bedeutung verschiedener unternehmensspezifischer Bestimmungsfaktoren auf die Anforderungsstruktur von Spitzenpositionen untersucht. Nach Abschluß der Testbefragungen wurde allerdings darauf verzichtet, den Einfluß des Sortiments und der für das Unternehmen typischen Verfahrenstechnologie in der Befragung zu prüfen. Eine generelle Frage, ob diese Merkmale Bedeutung haben oder nicht, erschien wenig aussagekräftig, eine Untersuchung der Auswirkungen verschiedener Sortiments- bzw. Verfahrenstypen hingegen sehr zeitaufwendig und z.T. unmöglich, weil eine Anzahl von Unternehmen ein so vielfältiges Sortiment anbieten und auch so verschiedene Verfahrenstechniken einsetzen, daß einige Unternehmen und damit auch Spitzenpositionen nicht mehr einem Typ hätten eindeutig zugeordnet werden können.

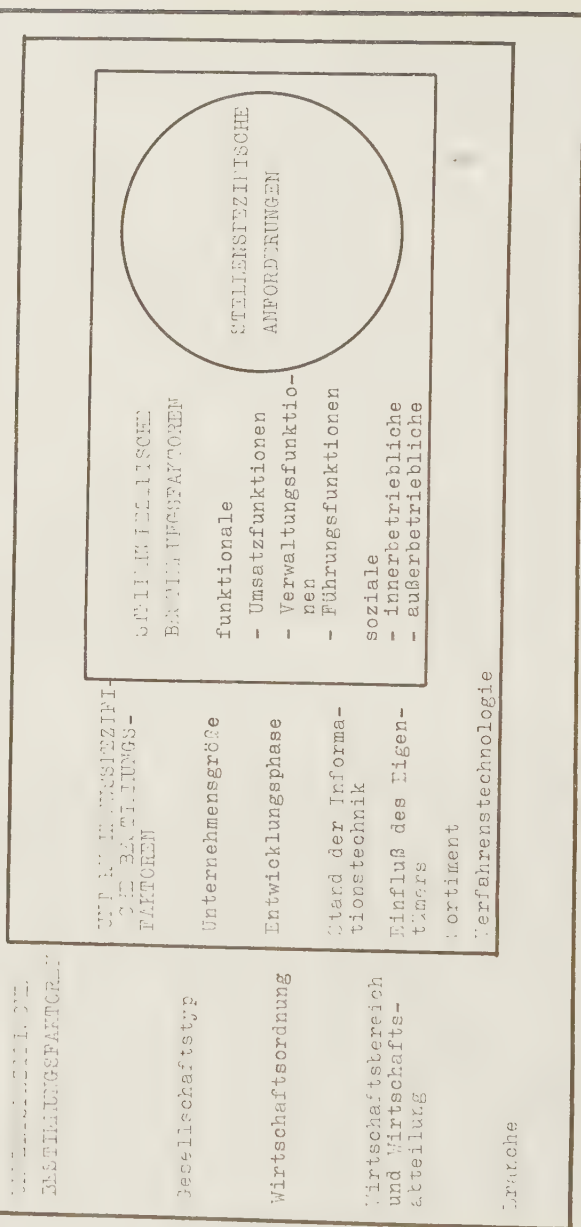


Abb. 64 Systematik der Bestimmungsfaktoren der stellenspezifischen Anforderungsstruktur von Spitzenpositionen

Bei allen diesen Fragen kann durch die empirische Erhebung nur ein Hinweis auf die Meinung in der Praxis gegeben werden. Zusätzliche Untersuchungen wären erforderlich, um zu prüfen, inwieweit diese Meinungen objektiv gerechtfertigt sind oder aber nur auf Vorurteilen beruhen. Für diese Ermittlungen wäre dann aber eine andere Forschungsstrategie erforderlich.

4.2. Umweltspezifische Bestimmungsfaktoren

4.2.1. Gesellschaftstyp

Die Frage, inwieweit der Entwicklungsstand der Gesellschaft die Anforderungen an Spitzenkräfte beeinflusst, wurde nicht gestellt, da den meisten Befragten die für eine qualifizierte Meinungsäußerung erforderlichen persönlichen Erfahrungen bzw. Anschauungen fehlten. Für die vorliegende Untersuchung ist dieser mögliche Einflußfaktor auch weniger bedeutsam, da sich die Ergebnisse aufgrund der thematischen Abgrenzung ohnehin nur auf Spitzenpositionen in einer Industriegesellschaft¹⁾ beziehen. Dennoch sei kurz angedeutet, weshalb die Hypothese, daß der Gesellschaftstyp ein Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur ist, berechtigt erscheint.²⁾

Die Entwicklung der Beschäftigten- und Wirtschaftsstruktur ist in fast allen Ländern der Welt in den letzten Jahrzehnten dadurch gekennzeichnet gewesen, daß der Industrie- und der Dienstleistungssektor zunehmend auf Kosten der Landwirtschaft an Bedeutung gewonnen haben. Je nach Stand der Industrialisierung werden die Länder heute als hochindustrialisierte oder aber als Entwicklungsländer klassifiziert. Dabei streben

1) Dieser Gesellschaftstyp wird gelegentlich auch als "demokratische Massengesellschaft" oder auch als "organisierte Gesellschaft" bezeichnet. Mayntz, R.: =Soziologie= S. 7

2) Lee versuchte z.B. in einer vergleichenden, empirischen Untersuchung über die Vorstellungen vom "idealen Manager" bei amerikanischen, pakistanischen und äthiopischen Managern dies zu beweisen. Er kommt dabei u.a. zu dem Ergebnis, daß man in den USA andere Erwartungen an einen Manager stellt als in Entwicklungsländern. Vgl. Lee, J.: =Managers= S. 56

die meisten Länder der zweiten Gruppe die Industrialisierung als eines der für sie wichtigsten wirtschaftspolitischen Ziele an.

Diese strukturellen Veränderungen innerhalb der Volkswirtschaft bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die Gesellschaft.¹⁾ Die Industriegesellschaft, wie man sie heute in den hoch-industrialisierten Ländern der westlichen und östlichen Welt gleichermaßen antrifft, ist das Ergebnis eines langen geistigen und kulturgeschichtlichen Entwicklungsprozesses. Diese Kultur hat ihren Ursprung im Abendland, scheint aber im Gegensatz zu allen anderen Kulturen der Geschichte, die stets nur einen regionalen Einfluß hatten, als erste in der ganzen Welt Bedeutung zu erlangen.²⁾ So gibt es heute Länder, die zwar nicht zum abendländischen Kulturkreis gehören, deren Gesellschaft aber, wie z.B. die Japans, deutlich die Kennzeichen der Industriegesellschaft trägt.

Für die Industriegesellschaft ist die moderne Technik kennzeichnend, die auf dem Zusammentreffen von drei Faktoren beruht:

- der mathematisch-theoretischen Naturwissenschaft,
- der traditionellen Technik und
- dem kapitalistischen Wirtschaftsgeist.³⁾

Die industrielle Gesellschaft wird durch eine hochentwickelte Technik, durch die systematische Kommerzialisierung dieser Leistungspotenz und durch die Tatsache charakterisiert, daß die Entwicklungen der Naturwissenschaften in immer stärkerem Maße auch die Geistes- und Sozialwissenschaften beeinflussen.

Diese Umwelt wirkt sich unmittelbar auf die Aufgabenstellung der Führungskraft aus. Viele Schwierigkeiten, die sich beim

1) Vgl. Wollny, G.: =Zukunft= S. 198

2) Vgl. Meyer, H.: =Technisierung= S. 2

3) Vgl. Meyer, H.: =Technisierung= S. 82

Betrieb einer industriellen Produktionsstätte in Entwicklungsländern stellen,¹⁾ beruhen darauf, daß die Menschen aus diesen Ländern oft noch nicht den Erfordernissen einer planvollen, arbeitsteiligen Zusammenarbeit, wie sie die industrielle Arbeit voraussetzt,²⁾ gewachsen sind. Die mit der Industrialisierung zwangsläufig verbundene Rationalisierung der Umwelt, d.h. deren Entmythologisierung, Funktionalisierung und Dynamisierung, steht in diesen Ländern oft noch im Widerstreit mit traditionellen geistlichen und weltlichen Hierarchien, mit einer statischen Lebensauffassung und mit einem Mangel an Eigeninitiative und Leistungsmotivation.³⁾

Die Anforderungen werden aber nicht nur von der Umgebung objektiv beeinflußt; auch die Erwartungen an die Führungskräfte und deren subjektive Vorstellungen über ihre Aufgabe sind je nach Entwicklungsstand der Gesellschaft unterschiedlich. So weist Lee nach, daß die Auffassung über die Anforderungen an Manager bei nationalen Führungskräften in Entwicklungsländern andere sind als bei solchen in hochindustrialisierten Ländern, wie z.B. in den USA.⁴⁾ Besonders stark beeinflußt der Gesellschaftstyp den sozialen Aspekt der Führungstätigkeit. Bei gegebenem sachlichen Produktionsziel sind die Anforderungen an eine Spitzenkraft davon abhängig, inwieweit die Umwelt bereits "rationalisiert" ist, insbesondere inwieweit die Wertvorstellungen der Gesellschaft und die Motivation des einzelnen bereits den Erfordernissen

1) Vgl. v.Münchhausen, T.: =Annaba=

2) Vgl. Mayntz, R.: =Soziologie= S. 18 ff

3) Vgl. Wollny, G.: =Zukunft= S. 197 ff

4) Lee beschreibt z.B. die Einstellung der Manager in Entwicklungsländern zu ihren Untergebenen. Diese steht im Gegensatz zu der von Führungskräften in industrialisierten Ländern, die um ein möglichst sachlich-objektives Arbeitsklima bemüht sind. "Those (managers) from developing countries indicate they expect a manager to be very sensitive to all kinds of request from their own subordinates." Lee, J.: =Managers= S. 62

eines dynamischen, produktivitätsorientierten Betriebes entsprechen.¹⁾ Mit Nachdruck warnt Basu, Präsident des "Indo-Pacific Committee of the International Council for Scientific Management" die Entwicklungsländer vor dem Irrtum, daß man, wenn man einerseits die "production technology" aus hochindustrialisierten Ländern importieren auch andererseits deren "social technology" einführen müsse.²⁾

In einem Entwicklungsland, dessen Menschen vorwiegend statisch orientiert, traditionellen Autoritäten verhaftet und in erster Linie emotional ansprechbar sind, wird eine Führungskraft, die in einem industrialisierten Land erfolgreich war, sich nur dann durchsetzen, wenn sie sich in hohem Maße auf die veränderte Anforderungssituation umzustellen vermag.

4.2.2. Wirtschaftsordnung

Die industrielle Gesellschaft erfordert komplexe Organisationsformen in allen menschlichen Lebensbereichen, insbesondere aber in der Wirtschaft.³⁾ Nach Eucken lassen sich alle anzutreffenden Wirtschaftsordnungen idealtypisch auf nur zwei reine "Grundformen" zurückführen; auf die "Verkehrswirtschaft" und auf die "Zentralverwaltungswirtschaft".⁴⁾ Beide unterscheiden sich im wesentlichen durch die Natur des Planungsobjektes. In der Verkehrswirtschaft erstellen die einzelnen Wirtschaftseinheiten selbst-

1) In diesem Zusammenhang ist auch die Untersuchung von Fürstenberg über das Verhältnis zwischen den individuellen Erwartungen, d.h. dem subjektiven Anspruchsniveau, und den Anforderungen der sozialen Umwelt, d.h. dem objektiven Anspruchsniveau, am Beispiel des industriellen Großunternehmens aufschlußreich. Vgl. Fürstenberg, F.: =Aufstiegsproblem= S. 123 ff

2) Perry, W.: =Asia= S. 47

3) Vgl. Eucken, W.: =Grundsätze= S. 20 ff

4) Eucken, W.: =Grundsätze= S. 28. Im Original hervorgehoben.

ständig Pläne. Als Regulator zwischen ihnen wirkt der Markt. In Anbetracht seiner zentraler Bedeutung in einer Verkehrswirtschaft wird dieses Wirtschaftssystem deshalb auch, insbesondere in der Praxis, als Marktwirtschaft bezeichnet.

In der Zentralverwaltungswirtschaft ist der Staat selbst Planungssubjekt. Hier werden alle Pläne von einem zentralen Planungsorgan aufgestellt, während die einzelne Wirtschaftseinheit für das ihr von außen vorgegebene Ziel und innerhalb des ihr gesetzten Rahmens nur noch exekutiv tätig werden kann.¹⁾

In der Praxis findet sich keine dieser Grundformen in reiner Form verwirklicht. Jede der heute anzutreffenden Wirtschaftsordnungen ist jeweils durch die Verbindung von Elementen beider Grundformen gekennzeichnet. Je nachdem welche Elemente überwiegen, kann von einer vorwiegend marktwirtschaftlich orientierten bzw. von einer vorwiegend zentralverwaltunswirtschaftlich orientierten Wirtschaftsordnung gesprochen werden.

Die Wirtschaftsordnung in West-Berlin ist die der Bundesrepublik und vorwiegend marktwirtschaftlich orientiert. In der DDR hingegen ist eine vorwiegend zentralverwaltunswirtschaftliche Ordnung institutionalisiert.²⁾ Da diese

-
- 1) Aus betriebswirtschaftlicher Sicht entspricht der Verkehrswirtschaft "das Prinzip der internen Betriebsplanung" und der Zentralverwaltungswirtschaft "das Prinzip der externen Betriebsplanung". Grochla, E.: =Wirtschaftsordnung= S. 26 ff
 - 2) Die Wirtschaftsordnung der DDR wird einerseits durch die zentrale Planung der industriellen Wirtschaft und andererseits durch die Tatsache, daß sich der überwiegende Teil der Betriebe im Kollektiveigentum befindet, gekennzeichnet. Wenn das Kollektiveigentum auch nicht unbedingt ein Wesensmerkmal der Zentralverwaltungswirtschaft ist, so "... ermöglicht (das) Kollektiveigentum an Produktionsmitteln, daß die Ordnungsform der Zentralverwaltungswirtschaft reiner durchgesetzt wird und die Pläne einzelner Betriebe oder von Kollektivmonopolen ihren Einfluß verlieren." Eucken, W.: =Grundsätze= S. 77

beiden Wirtschaftssysteme auf deutschem Boden in Berlin unmittelbar miteinander konfrontiert sind, konnte mit großer Wahrscheinlichkeit angenommen werden, daß die Befragten sich aufgrund von eigenen Beobachtungen, Kontakten und z.T. auch aus persönlicher Erfahrung eine Meinung darüber bilden konnten, ob die Anforderungen an Spitzenkräfte von der realen Wirtschaftsordnung beeinflußt werden.

Für die folgende Frage wurde unterstellt, daß u.U. die Antwort je nach Funktionsbereich unterschiedlich beantwortet werden würde.

Frage 31:

Sind nach Ihrer Meinung die Anforderungen in einem Lande mit einem vorwiegend zentralverwaltungswirtschaftlich orientierten Wirtschaftssystem dieselben oder andere als die an Führungskräfte in der Bundesrepublik Deutschland mit einem vorwiegend marktwirtschaftlich geprägtem Wirtschaftssystem?

Position	n=100%	Anforderungen nicht unterschiedlich %	Anforderungen unterschiedlich %	Weiß nicht %
MaS	48	12,5	79,2	8,3
Mat	16	25,0	62,5	12,5
Her	44	45,5	45,5	9,0
Vkf	39	12,8	79,5	7,7
FuR	37	37,8	48,7	13,5
FuF	17	64,7	29,4	5,9
PuS	17	11,8	70,6	17,6

Abb. 65 Das Wirtschaftssystem als umweltspezifischer Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur

Aus den Antworten geht hervor, daß die Anforderungen bei den vorwiegend technisch bezogenen Hauptbereichen: Herstellung sowie Forschung und Entwicklung am häufigsten als in beiden Wirtschaftsordnungen gleichartig angesehen werden.

Bei allen anderen werden die Anforderungen zum Überwiegenden Teil systembezogen verstanden. Am häufigsten werden Unterschiede für die Positionen bejaht, deren Funktion in einer Marktwirtschaft eng mit einem Teilmarkt, z.B. dem Güter- oder Arbeitsmarkt, verbunden ist, also für die Hauptbereichsleiter Verkauf, Materialwesen sowie Personal- und Sozialwesen. Beim ebenfalls teilmarktbezogenen Bereich Finanz- und Rechnungswesen, überwiegt zwar auch der Anteil derjenigen, die unterschiedliche Anforderungen bejahen, aber nicht in der gleichen Höhe wie bei den vorgenannten Positionen. Dies erklärt sich offenbar dadurch, daß diese Stelle nur soweit, wie sie sich auf die Finanzierung bezieht, marktbezogen und damit in den Anforderungen unterschiedlich eingeschätzt wird, während der vorwiegend intern ausgerichtete Bereich des Rechnungswesens in beiden Wirtschaftsordnungen an Führungskräfte in etwa dieselben Anforderungen stellt. Für den Mann an der Spitze aber sind die Anforderungen nach Ansicht der Befragten zum überwiegenden Teil unterschiedlicher Art.

Ein weiterer Unterschied zwischen den Anforderungen in einem marktwirtschaftlich orientierten System und einem zentralverwaltungswirtschaftlich orientierten System liegt nach Ansicht der Interviewpartner darin, daß im Gegensatz zu einer Marktwirtschaft die gesellschafts- und parteipolitische Aktivität in einer Zentralverwaltungswirtschaft anforderungsrelevant sein kann. Allerdings wurde auch wiederholt darauf hingewiesen, daß die Kopplung von Leistungsqualifikation und gesellschaftspolitischer Konformität für eine Zentralverwaltungswirtschaft nicht unbedingt wesentypisch ist, daß man diese Verbindung aber aufgrund der besonders großen Machtposition des Staates in der Praxis meist antrifft:

" Management ist an sich von der Wirtschaftsordnung unabhängig. Es gibt aber in den staatskapitalistischen Ländern aufgrund des Zusammenspiels von Staats- und Wirtschaftsinteressen andere Bedingungen, so daß die Anforderungen an Führungskräfte dort auch andere sind."

" Die Anforderungen sind insofern unterschiedlich als nicht nur die Leistung, sondern außerdem, wenn nicht in erster Linie, die Kontakte zu den Staatsorganen, in der Praxis also zur Partei, entscheiden. In gewisser Weise lassen sich so auch Rückschlüsse auf den Charakter einer in einer solchen Wirtschaftsordnung erfolgreichen Führungskraft stellen."

Das Ergebnis zu dieser Frage wird durch Hinweise in der Literatur bestätigt.

Vorwiegend technisch-naturwissenschaftlich orientierte Spitzenpositionen sind nach Meinung Euckens in ihren Anforderungen weniger vom Wirtschaftssystem abhängig als kaufmännische. Er erklärt dies damit, daß die Bedeutung technisch orientierter Funktionen in beiden Systemen gleich groß ist, während die von vorwiegend kaufmännischen Tätigkeiten in einer Zentralverwaltungswirtschaft geringer ist als in einer Marktwirtschaft. "Der Kaufmann verschwindet mit dem Vordringen der Zentralverwaltungswirtschaft, weil seine Hauptaufgaben, die in der Anpassung an den Bedarf, in der Auffindung von Liefermöglichkeiten und in der Entdeckung von Gewinnchancen bestehen, ebenfalls verschwinden. An seiner Statt tritt der Techniker in den Vordergrund. In der Leitung der Planstellen aber war neben dem Techniker, der entschieden bevorzugt wurde, der Statistiker wichtig, und zwar deshalb, weil die Statistik die gesamte Planung vom ersten Entwurf über die Aufstellung der Mengen-Bilanzen bis zum Soll-Ist-Vergleich begleitet und stützt."¹⁾

Die praktische Grundlage der Urteile der Befragten war meist die Beobachtung der Verhältnisse in der DDR. Aus der Tatsache, daß der Staat in der DDR vorwiegend als Eigentümer der Betriebe auftritt, ist ein direkter Einfluß der Organe der politischen Willensbildung auf die Führung der Betriebe gegeben. Die wirtschaftspolitischen Ziele werden als Teil der gesellschaftspolitischen Zielsetzungen betrachtet. Es verwun-

1) Eucken, W.: =Grundsätze= S. 69

dert deshalb nicht, daß in einer Darstellung der Anforderungen an Führungskräfte in der DDR neben den auch in der Marktwirtschaft relevanten Anforderungsmerkmalen politische Kenntnisse und Erfahrungen eine ausschlaggebende Rolle spielen.¹⁾

Zwar wird das Leistungsprinzip als objektiver Maßstab für die Beurteilung der Führungskräfte grundsätzlich bejaht,²⁾ doch gilt es dort nur mit der Nebenbedingung, daß gleichzeitig auch eine "... richtige soziale Zusammensetzung des Kaderbestandes gewährleistet (wird)."³⁾ Infolge der engen Verknüpfung von Staat, Partei und Wirtschaft ist es für die Führungskräfte in Wirtschaftsbetrieben unbedingt erforderlich, daß sie sich auch im politischen und gesellschaftlichen Leben bewährt haben. In dieser gesellschaftspolitischen und ideologischen Legitimierung zur Führung liegt ein wesentlicher Unterschied zu den Legitimationsgrundlagen für Führungskräfte in einem vorwiegend marktwirtschaftlichen System.

1) Vgl. Herber, R. - Jung, H.: =Kaderarbeit= S. 228 f

2) Vgl. Herber, R. - Jung, H.: =Kaderarbeit= S. 229

3) Herber, R. - Jung, H.: =Kaderarbeit= S. 231. Hervorhebung im Original. An anderer Stelle heißt es darin:
"Aber unter den gegenwärtigen Bedingungen des Kampfes für die Vollendung des Sozialismus ... muß der sozialen Zusammensetzung des Kaderbestandes noch entsprechende Bedeutung beigemessen werden, um zu sichern, daß die entscheidenden Positionen in unserem gesellschaftlichen Leben von standhaften, der Sache des Sozialismus treu ergebenden Funktionären besetzt sind." Herber, R. - Jung, H.: =Kaderarbeit= S. 232

4.2.3. Wirtschaftsbereich und Wirtschaftsabteilung

Jede entwickelte Volkswirtschaft besteht aus mehreren Wirtschaftsbereichen, die sich ihrerseits aus Wirtschaftsabteilungen zusammensetzen, die wiederum in Wirtschaftsgruppen unterteilt werden.¹⁾ Nachdem bisher die gesellschaftliche Entwicklungsstufe und die Wirtschaftsordnung als Einflußfaktoren der stellenspezifischen Anforderungsstruktur beschrieben wurden, soll nun geprüft werden, inwieweit auch die Wirtschaftsbereiche und -abteilungen Einfluß auf die Anforderungen an eine Spitzenkraft haben.

Ließe sich z.B. empirisch nachweisen, daß die Fluktuations-transparenz zwischen verschiedenen Wirtschaftsbereichen unterschiedlich groß ist, und könnte man darüber hinaus ausschließen, daß dies durch administrative, psychologische u.ä. Hindernisse erklärt werden könnte, so könnte man daraus auf die Bedeutung eines Wirtschaftsbereiches als Bestimmungsfaktor stellenspezifischer Anforderungen schließen. Der Einfluß eines bestimmten Bereiches auf die Anforderungen müßte als desto größer betrachtet werden, je schwerer es wäre, von einem anderen Bereich aus in ihn zu wechseln.

Im Rahmen des Interviews hätte dieser Aspekt z.B. so untersucht werden können, daß man gefragt hätte, ob ein Bewerber aus einem bestimmten anderen Wirtschaftsbereich, z.B. aus dem Handwerk oder aus der Kreditwirtschaft, nach Ansicht der Befragten eine Chance hätte, in einem Industrieunternehmen eine der sieben untersuchten Spitzenpositionen zu erhalten

1) Das Statistische Bundesamt bezeichnet als Wirtschaftsbereiche die "Zusammenfassung von Wirtschaftsabteilungen der Grundsystematik der Wirtschaftszweige 1961. Ihr Inhalt ergibt sich aus den Bezeichnungen 'Land- und Forstwirtschaft, Tierhaltung und Fischerei', 'Produzierendes Gewerbe', 'Handel und Verkehr' und 'Sonstige Wirtschaftsbereiche (Dienstleistungen)'. Zum Produzierenden Gewerbe zählen die Wirtschaftsabteilungen 'Energiewirtschaft und Wasserversorgung, Bergbau', 'Verarbeitendes Gewerbe' und 'Baugewerbe'. Zu den Sonstigen Wirtschaftsbereichen gehören die Kreditinstitute und das Versicherungsgewerbe." Statistisches Bundesamt (Hrsg.): =Jahrbuch 1963= S. 137 Klammereinfügung im Original.

bzw. inwieweit Führungskräfte, die bislang an der Spitze eines Industrieunternehmens standen, Aussicht hätten, bei einem Wechsel in andere Wirtschaftsbereiche ebenfalls eine Spitzenposition zu bekleiden. Es wurde aber darauf verzichtet, diesen Aspekt in die empirische Erhebung einzubeziehen, weil die Beantwortung dieser Frage relativ viel Zeit beansprucht hätte und ohnehin bei den Pretests Zweifel aufgetaucht waren, ob die Frage nach den Wechselchancen von Spitzenkräften der Industrie in andere Wirtschaftsbereiche von dem Befragtenkreis hätte kompetent beantwortet werden können. Nach Kenntnis des Verfassers gibt es bislang noch keine systematische, empirische Untersuchung über die Breite des Wechselfeldes von Spitzenkräften, aus der sich implizit ergeben würde, welcher Wirtschaftsbereich und ggf. in welchem Umfang und in welcher Richtung wechselhemmend wirkt.

Allerdings finden sich einzelne Hinweise darauf in der Literatur. So wird gelegentlich beklagt, daß in der Bundesrepublik im Vergleich zu anderen Ländern der Wechsel aus einem Bereich in einen anderen, insbesondere aus der Wirtschaft in den Staatsdienst und umgekehrt, relativ selten zu beobachten ist.¹⁾ Im Gegensatz dazu ist es in den USA z.B. relativ häufig, daß Spitzenkräfte aus der Wirtschaft in hohe Regierungsämter berufen werden und Spitzenkräfte aus dem Staatsdienst ausscheiden und in die Leitung von Unternehmen berufen werden.²⁾

Im Rahmen dieser Untersuchung ist es nicht möglich, alle die Faktoren, die den Wechsel von einem Wirtschaftsbereich in einen anderen fördern oder hemmen, zu untersuchen. Vergleiche über die Herkunft und Legitimation der Eliten in der Bundesrepublik³⁾ und in anderen westlichen Ländern zeigen, daß es in der Bundesrepublik im Gegensatz z.B. zu Frankreich⁴⁾ und Großbritannien⁵⁾ keine Bildungselite gibt, sondern daß

1) Vgl. Prochnow, D.: =Austausch=

2) Vgl. Kraft, J.: =Herrschaft=

3) Vgl. Scheuch, E.: =Herren=; vgl. Scheuch, E.: =Macht=

4) Vgl. Grosser, A.: =Wettbewerb=

5) Vgl. Sampson, A.: =Herrscher= S. 3 f

sich die Elite hier als eine Funktionselite versteht, wo jeder, solange er in seinem beruflichen Werdegang "... noch unentdeckt einem großen Pool möglicher Kandidaten angehörte", eine besondere fachliche Leistung erbringen mußte, aufgrund derer er später zur Elite "adoptiert"¹⁾ wird. Damit wäre auch eine engere Bindung an den Wirtschaftsbereich erklärbar, in dem man sich fachlich durchgesetzt hat, als z.B. in einem Land, in dem die Zugehörigkeit zur Elite auf dem Besuch und Abschluß bestimmter elitärer Bildungsinstitutionen beruht. Die Absolventen dieser renommierten Schulen und Hochschulen bilden ein Elitekorps, das auf die Vergabe von Spitzenpositionen in fast allen Bereichen der Gesellschaft Einfluß hat und jene bevorzugt an seine Mitglieder vergibt. Dabei wird der Befähigungsnachweis zu einem wesentlichen Teil in der Tatsache gesehen, daß der Bewerber Absolvent einer dieser Bildungsinstitutionen war.²⁾

4.2.4. Branche

Als letzter von den in der Erhebung erfaßten umweltspezifischen Faktoren wird die Branche in ihrer Auswirkung auf die stellenspezifischen Anforderungen an Spitzenkräfte untersucht.

Im praktischen Sprachgebrauch wird mit Branche üblicherweise ein bestimmter Ausschnitt aus der Industrie bezeichnet, dessen Betriebe gewisse Gemeinsamkeiten, insbesondere bedingt

1) Scheuch, E.: =Herren=

2) In Frankreich ist der angesehenste Hochschulabschluß der einer "grande école". Die wichtigsten Schulen für eine Karriere im Staatsdienst und/oder in der Wirtschaft sind die folgenden: Ecole Nationale d'Administration, Ecole Polytechnique, Ecole des Mines u.a.
Vgl. Grosser, A.: =Wettbewerb=
In England sind es bestimmte "public schools", z.B. Eaton, Harrow und die Universitäten Oxford und Cambridge, wobei auch dort noch einige Colleges prestigeträchtiger sind als andere. Vgl. Scheuch, E.: =Herren=

durch die Art der Herstellung bzw. Verwendung der Produkte, haben. Der Begriff der Branche deckt sich z.T. mit dem der Industriegruppe im Sinne der statistischen Erhebungen,¹⁾ z.T. ist er aber auch weiter oder enger gefaßt.³⁾ Im Verständnis der Praxis im allgemeinen und der Interviewpartner im besonderen handelt es sich bei der Branche um einen Ausschnitt aus der Wirtschaftsabteilung: verarbeitendes Gewerbe, wobei die genaue Abgrenzung in diesem Zusammenhang weniger bedeutsam ist.

Im Rahmen des Anforderungsprofils wurde bereits für die verschiedenen Spitzenpositionen die relative Bedeutung des Merkmals: Branchenkenntnisse im Rahmen des Anforderungsgesamts ermittelt.⁴⁾ Zusätzlich wird jetzt geprüft, inwieweit die Branche die stellenspezifischen Anforderungen so bestimmt, daß aus dem Feld aller denkbaren Bewerber für eine Spitzenposition nur die, die in einer bestimmten Branche tätig sind, reale Chancen haben, die Stelle zu besetzen. Je stärker der Brancheneinfluß für eine Spitzenposition ist, desto enger ist für eine wechselbereite Führungskraft das Fluktuationsfeld innerhalb der Industrie abgesteckt; hat die Branche aber nur geringe Bedeutung, so stehen der fluktuierenden Führungskraft viele Branchen und damit sehr viel mehr Spitzenpositionen offen.

1) Der Begriff der Industriegruppe ist vom Statistischen Bundesamt in der Systematik der Wirtschaftszweige von 1961 festgelegt. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): =Jahrbuch 1963= S.219. Die verschiedenen Industriegruppen sind z.B. in Abb. 4, S. 61, aufgeführt.

2) Vgl. Abegglen, W.: =Organisation= S. 29

3) Bei den textilverarbeitenden Unternehmen, die alle in statistischer Sicht zu einer Industriegruppe zählen, werden Teilgruppen als Branche bezeichnet, z.B. die Damenoberbekleidungsindustrie, Miederwaren usw.

4) Vgl. S. 167

Frage 32:

Sind die Anforderungen in Ihrem Unternehmen so branchen-
bestimmt, daß

- A : eine Besetzung mit einem branchenfremden
Bewerber undenkbar erscheint oder
- B : ein branchenfremder Bewerber erst dann
berücksichtigt wird, wenn trotz vieler Be-
mühungen kein branchenkundiger gefunden wird,
oder
- C : der Branchenkenntnis als Anforderungsmerkmal
nur geringe Bedeutung zukommt.

Position	n=100%	Antwortkategorien der Frage 32		
		A	B	C
LaS	48	20,8	39,6	39,6
Nat	16	12,5	43,7	43,8
Her	44	43,2	43,2	13,6
Vkf	40	22,5	45,0	32,5
Fuk	37	5,4	16,2	78,4
Fup	17	58,8	41,2	-
FuS	17	5,9	-	94,1

Abb. 66 Die Branche als umweltspezifischer Bestimmungs-
faktor der Anforderungsstruktur

Der Einfluß der Branche auf die stellenspezifische Anforderungsstruktur ist um so größer, je höher der Anteil der Antworten in den Kategorien A und B und damit je niedriger er in der Kategorie C liegt.

Die größte Bedeutung hat die Branche für den Leiter der Forschung und Entwicklung, die geringste für den Leiter des Personal- und Sozialwesens. Im allgemeinen aber kann als Ergebnis gesagt werden, daß der Branche ebenfalls die Bedeu-

tung eines Bestimmungsfaktors zukommt,¹⁾ der aber je nach Position unterschiedliches Gewicht hat.

Darüber hinaus zeigt sich, daß zwischen der Höhe des Gewichtes, das dem Merkmal: Branchenkenntnisse im Rahmen des Anforderungsgesamts zuerkannt wird,²⁾ und der Bedeutung, die der Branche als Bestimmungsfaktor beigemessen wird, eine bestimmte Beziehung besteht. Ordnet man die Hauptbereichsleiterstellen einerseits in absteigender Folge der Bedeutung, die für sie das Merkmal: Branchenkenntnisse innerhalb des Anforderungsprofils hat, und ordnet man die Positionen andererseits in aufsteigender Folge des Prozentsatzes, der der Alternative C bei der Frage 32 zugemessen wird, so zeigt sich, daß für alle Positionen mit Ausnahme des Hauptbereichs Materialwesen die Antworten bei beiden Merkmalen eng miteinander korrelieren. Daraus ergibt sich, daß die stellenspezifischen Anforderungen um so mehr durch die Branche bestimmt werden, je höher die Anforderungen an Branchenkenntnisse sind. Bei diesem Bestimmungsfaktor kann also nicht nur ein Einfluß auf die Anforderungsstruktur im allgemeinen, sondern die Auswirkung auf ein Merkmal im speziellen nachgewiesen werden.

1) Auch Fürstenberg rechnet die Branche zu den "systemimmanenten Beeinflussungsfaktoren betrieblicher Aufstiegschancen." Fürstenberg, F.: =Aufstiegsproblem= S. 132. Hervorhebung im Original.

2) Vgl. S. 167

Rangstufe	Antwort "C" bei Frage 32 (aufsteigende Rangfolge)	Gesamtgewicht des Merkmals Branchen- kenntnisse (abnehmende Rangfolge)
1	F u E	F u E
2	H e r	M a t
3	V k f	H e r
4	M a S	V k f
5	M a t	F u R
6	F u R	M a S
7	P u S	P u S

Abb. 67 Die Beziehung zwischen der Bedeutung der Branche als Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur und der stellenspezifischen Bedeutung des Merkmals: Branchenkenntnisse

4.3. Unternehmensgröße, Entwicklungsphase und Stand der Informationsverarbeitung

4.3.1. Unternehmensgröße

Die Größe ist ein wichtiges Merkmal zur Kennzeichnung eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang werden unterschiedliche Kriterien als Maßstab gebraucht, z.B. die Höhe des eingesetzten Kapitals, insbesondere die des Eigenkapitals, die Bilanzsumme, die Höhe des Umsatzes oder die Beschäftigtenzahl.²⁾

Letztere erscheint für eine Untersuchung über den Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und stellenspezifischer Anforderungsstruktur als sinnvollstes Größenmerkmal, da sie im wesentlichen die Aufbauorganisation, z.B. den Grad der Arbeitsteilung im Unternehmen, die Anzahl der hierarchischen

1) Vgl. Abb. 60. S. 188

2) Vgl. Cassier, S. "Geschäftspolitik" S. 20 ff. Der Autor bildet für die Größenklassifikation von Unternehmen eine Rangziffer, in der er selbst alle vier Merkmale berücksichtigt.

Stufen, die Anzahl der einer Spitzenkraft insgesamt unterstellten Mitarbeiter und ähnliche Faktoren bestimmt, von denen angenommen werden kann, daß sie ihrerseits die Anforderungsstruktur beeinflussen.¹⁾

Es wurde deshalb geprüft, inwieweit die Beschäftigtengröße des Unternehmens nach Meinung der Befragten einerseits die Struktur der Anforderungen und andererseits deren Umfang beeinflußt.²⁾

Diese Fragen wurden wiederum für jeden Führungsbereich getrennt gestellt. Mit ihnen soll die Relevanz des Faktors Größe nur allgemein untersucht werden. Es wird jedoch nicht möglich sein, darüber hinaus etwas über die Art der Beziehung zwischen der Unternehmensgröße und dem Anforderungsumfang auszusagen, etwa derart, daß dieser mit wachsender Unternehmensgröße zu- oder abnimmt. In bezug auf die Anforderungsstruktur kann ebenfalls nur geprüft werden, ob die Unternehmensgröße das Merkmalsgefüge beeinflußt, nicht aber wie sie ggf. das Gewichtungsverhältnis verändert.

-
- 1) In seiner Untersuchung über die Beeinflussungsfaktoren von Aufstiegschancen räumt Fürstenberg der Unternehmensgröße eine besondere Bedeutung ein. Die Anforderungen in einem Großunternehmen sind nach seiner Meinung so, daß in erster Linie "... Aufstiegschancen für ganz bestimmte Sozialtypen ... (bereitgehalten werden), deren Formung auf charakteristische Umweltkonstellationen im Rahmen moderner Gesellschaftsstrukturen zurückzuführen ist." Fürstenberg, F.: =Aufstiegsproblem= S. 131
 - 2) Wenn auch im Rahmen dieses Kapitels speziell nur Bestimmungsfaktoren der stellenspezifischen Anforderungsstruktur untersucht werden, erscheint es hier dennoch berechtigt, zusätzlich auch die Beziehung zwischen Unternehmensgröße und Anforderungsumfang, d.h. der absoluten Höhe des Gesamts bei unveränderter Anforderungsstruktur, zu berücksichtigen.

Frage 33:

Beeinflußt die Größe des Unternehmens (Anzahl der Beschäftigten) den Umfang der Anforderungen an die Führungskräfte?

Frage 34:

Beeinflußt die Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten) das relative Gewicht der einzelnen Anforderungen untereinander?

Position	n=100%	Umfang %			Struktur %		
		Ja	Nein	Weiß nicht	Ja	Nein	Weiß nicht
MaS	48 ¹⁾	79,1	16,7	4,2	59,6	40,4	-
Mat	16	62,5	37,5	-	56,3	43,7	-
Her	44 ¹⁾	79,5	18,2	2,3	55,8	44,2	-
Vkf	40 ¹⁾	75,0	25,0	-	61,6	38,4	-
FuR	37	64,9	32,4	2,7	51,3	48,7	-
FuE	17	82,4	17,6	-	53,0	47,0	-
PuS	17	35,3	64,7	-	58,8	41,2	-

Abb. 68 Der Einfluß der Unternehmensgröße auf Anforderungsumfang und Anforderungsstruktur

Bis auf den Leiter des Personal- und Sozialwesens waren sich die Befragten bei allen Spitzenpositionen zum überwiegenden Teil darüber einig, daß der Umfang der an eine Spitzenkraft gestellten Anforderungen von der Größe des Unternehmens abhängig ist. Damit kann jedoch nichts über die Richtung des

1) Bei der Frage 34 wurden die Antworten eines Befragten nicht berücksichtigt. Der Gesprächspartner war zuvor nicht bereit, die Merkmale im Katalog zu gewichten. Deshalb mußte bei Frage 34 unterstellt werden, daß er nicht ebenso klare Vorstellungen über die Anforderungsstruktur hatte, wie die anderen Befragten, die zuvor die Katalogsmerkmale gewichtet hatten. Vgl. auch S. 58

Einflusses ausgesagt werden. Hinweise darauf ergeben sich nur aus den bei dieser Frage gelegentlich gemachten Erklärungen. Sie zeigen, daß über die Auswirkungen keine eindeutige Auffassung besteht.

" Wir arbeiten sehr viel weniger spezialisiert als die Leiter vergleichbarer Hauptbereiche in einem Großunternehmen. Wir kennen auch noch die einzelnen Arbeiter persönlich, woraus sich ganz bestimmte Forderungen an den Führungsstil ergeben. Nach meiner Meinung wird im mittleren Unternehmen die einzelne Führungskraft mehr gefordert als in einem Großunternehmen, wo ihre Tätigkeit beamtenähnlicher ist."

Hingegen meinte ein anderer Interviewpartner:

" Je größer das Unternehmen ist, desto folgenschwerer sind Fehlentscheidungen, d.h. desto höher sind die Anforderungen an Führungskräfte."

Aus den Antworten zu Frage 33 geht hervor, daß für fast alle Spitzenpositionen die Unternehmensgröße als ein Bestimmungsfaktor des Anforderungsumfangs betrachtet wird.

Weniger eindeutig ist das Ergebnis der Frage über den Einfluß der Unternehmensgröße auf die Anforderungsstruktur. Zwar liegt der Anteil der Interviewpartner, die in der Größe des Unternehmens einen Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur sahen, für alle Spitzenpositionen höher als der derjenigen, die diesen Einfluß verneinten, doch ist der Unterschied zwischen beiden Gruppen für keine Stelle sehr groß.

4.3.2. Entwicklungsphase

Die Entwicklung eines Unternehmens verläuft nicht gleichmäßig, sondern wie die eines natürlichen Organismus in verschiedenen Phasen. Bellinger unterscheidet insgesamt acht verschiedene Entwicklungsphasen.¹⁾ Davon sind die Phasen: Gründung und vollständige Liquidation für jedes Unternehmen einmaliger Natur, während die Phasen: Wachstum

1) Vgl. Bellinger, B.: =Finanzierung= S. 23

und Konzentration, Expansion, Stagnation, Rationalisierung, Kontraktion, Krise und teilweise Liquidation sich im Laufe seines Bestehens mehrfach wiederholen können. Bellinger ist der Ansicht, daß die Lage, in der sich ein Unternehmen befindet, das Gewicht einzelner Anforderungsarten an Spitzenkräfte beeinflusst. "So könnten in einem schlecht gehenden Unternehmen bestimmte Fachkenntnisse und das Führungsvermögen eines Geschäftsleiters notwendiger erscheinen als dessen allgemeine Intelligenz oder bestimmte charakterliche Eigenschaften."¹⁾

Diese Vermutung, daß die Entwicklungsphase die stellenspezifischen Anforderungen an Spitzenkräfte beeinflusst, soll im folgenden untersucht werden. Es wird jedoch darauf verzichtet, die Auswirkung aller acht Phasen zu prüfen. Die Frage untersucht nur die Beziehung zwischen den stellenspezifischen Anforderungen und den beiden für ein bestehendes Unternehmen wichtigen Phasen: Expansion sowie Stagnation bzw. Schrumpfung des Geschäftsvolumens.²⁾ Für diese gegensätzlichen Phasen konnte mit Sicherheit erwartet werden, daß die Interviewpartner jede dieser Situationen bereits aus eigener Erfahrung bzw. zumindest einmal aus nächster Nähe erlebt und sich dazu eine eigene Meinung gebildet hatten.

Frage 35:

Beeinflusst die Entwicklungsphase, in der sich ein Unternehmen befindet, die Anforderungen an die Führungskräfte, d.h. sind die Anforderungen dieselben oder unterschiedliche, je nachdem ob das Unternehmen expandiert bzw. seine Geschäfte stagnieren oder sogar rückläufig sind?

1) Bellinger, B.: =Auslese= S. 217 f

2) Der Verfasser faßte die beiden Phasen: Stagnation und Schrumpfung zu einer zusammen, weil sich bei den Testbefragungen zeigte, daß Spitzenkräfte in einer allgemein wachstumsorientierten Wirtschaft beide in ihrer Auswirkung gleichermaßen als Verlust von Marktanteilen verstehen.

Position	n=100%	Anforderungen je nach Phase unterschiedlich	Anforderungen phasenunabhängig	Weiß nicht
MaS	48	77,1	22,9	-
Mat	16	75,0	25,0	-
Her	44	77,3	22,7	-
Vkf	40	87,5	12,5	-
FuH	37	64,8	35,2	-
FuL	17	76,5	23,5	-
FuS	17	64,7	35,3	-

Abb. 69 Die Entwicklungsphase des Unternehmens als Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur

Die Antworten zur Frage 35 zeigen, daß bei allen Spitzenpositionen die Anforderungen je nach Entwicklungsphase nach Ansicht der in der Praxis tätigen Interviewpartner unterschiedlich sind.

Eine Reihe von Gesprächspartnern erläuterten in diesem Zusammenhang ihre Antwort. Aus diesen Kommentaren geht hervor, daß eine Änderung der Entwicklungsphase des Unternehmens sich sowohl auf den Umfang wie auf die Struktur der stellerspezifischen Anforderungen auswirken kann. Allerdings besteht keine einhellige Meinung über die Richtung des Einflusses:

- " Die Anforderungen sind besonders groß in Zeiten starken Wachstums. Dann müssen alle Führungskräfte die Voraussetzungen für ein reibungsloses Wachstum schaffen. Sie sind ebenfalls hoch, doch mit anderen Schwerpunkten in Zeiten rückläufiger Entwicklung, in denen es gilt, das Blatt wieder zu wenden."
- " Es ist schwerer ein Unternehmen aufzubauen als ein laufendes zu führen. Ein stark expandierendes Unternehmen stellt höhere Anforderungen an seine Führungskräfte als ein stagnierendes."
- " Ist ein Unternehmen erst einmal in Schwierigkeiten geraten -ein Versagen, daß ausschließlich den Führungskräften angelastet werden sollte- dann haben die, die es aus dem Schlamme ziehen, es ungleich schwerer als die, die in der Expansion am Ruder stehen."

" Ich glaube, daß die Anforderungen an eine Führungskraft in einer Phase stagnierender Entwicklung besonders hoch sind, weil der Druck auf Verbesserung des Umsatzes und des Unternehmensergebnisses besonders spürbar wird. Auch wenn das Unternehmen floriert, sind die Anforderungen hoch; aber der Stimmungshintergrund in einer Wachstumsphase ist sehr viel besser und erleichtert das Arbeiten."

Dieses Ergebnis bestätigt auch Fürstenberg: "Je nachdem, ob es sich um eine Expansions-, Konsolidierungs- oder Stagnationsphase handelt, werden die aufstiegsrelevanten Leistungen und Persönlichkeitsmerkmale unterschiedlich bewertet. In der Expansionsphase wiegen dynamische, marktorientierte Typen vor, während in der Konsolidierungs- und Stagnationsphase die Fachleute der Rationalisierung das Übergewicht haben."¹⁾

Das Beziehungsverhältnis zwischen Entwicklungsphase des Unternehmens und den Anforderungen an eine Spitzenkraft ist aber nicht einseitiger, sondern wechselseitiger Natur. Einerseits werden die Anforderungen an eine Spitzenkraft durch die Entwicklungsphase, in der sich ein Unternehmen befindet, beeinflusst, andererseits ist die Situation, in die ein Unternehmen gerät, in starkem Maße von der Qualifikation der Führungskräfte an seiner Spitze abhängig. Deshalb muß als Problem in diesem Zusammenhang zumindest die Frage erwähnt werden, ob nicht die Führungskräfte in der Unternehmensspitze in bestimmten Phasenübergängen der Unternehmensentwicklung abgelöst und gegen andere ausgetauscht werden sollten. Jedenfalls sollte bei jedem Phasenübergang geprüft werden, ob die bisher erfolgreichen Führungskräfte auch der in Zukunft geänderten Anforderungssituation gleichermaßen gerecht werden können.

Als Ergebnis der Frage 35 kann ein Einfluß der Entwicklungsphase auf die stellenspezifischen Anforderungen an Spitzenkräfte bejaht werden. Die Frage aber, ob diese Veränderungen so wesentlich sind, daß auch ein Wechsel der Männer in den Spitzenpositionen erforderlich wird, konnte hier lediglich als untersuchungswürdig herausgearbeitet werden, wurde aber aufgrund der Zielsetzung der Untersuchung nicht weiter verfolgt.

1) Fürstenberg, F.: -Aufstiegsproblem- S. 126

4.3.3. Stand der Informationstechnik

Die durch den Einsatz von Maschinen zur Rohstoffgewinnung und -verarbeitung im 18. und 19. Jahrhundert bedingten Umwälzungen in der gesellschaftlichen und in der gesamt- und einzelwirtschaftlichen Sphäre werden bei Toynbee als "industrielle Revolution"¹⁾ bezeichnet.

Die Veränderungen, die sich aus dem Einsatz der in den letzten Jahrzehnten entwickelten elektronischen Datenverarbeitungsanlagen ergeben und die insbesondere für die Zukunft noch erwartet werden, erachtet Diebold für so wesentlich, daß er für diese Entwicklung analog zum Begriff der industriellen Revolution den Begriff der " 'computer-revolution' " oder " 'information-revolution' "²⁾ verwendet.

Information ist seit jeher Grundlage eines jeden Entscheidungsprozesses. Bisher aber setzte die Denkgeschwindigkeit und das Kombinationsvermögen des menschlichen Gehirns die Grenzen, innerhalb derer die verfügbaren Daten verarbeitet werden konnten. Zwar konnten auch bisher große Datenmengen z.B. auf Papier, gespeichert werden, aber es war sehr viel Zeit erforderlich, um dieses Material unter verschiedenen Gesichtspunkten auszuwerten. Mechanische Registrier-, Schreib- und Rechenhilfen schafften dabei kaum Erleichterung.

Mit dem Einsatz der Elektronik für die Datenverarbeitung änderte sich diese Situation grundlegend. Seither können Daten in großen Mengen mit verhältnismäßig sehr geringem Zeitaufwand erfaßt, gespeichert, verarbeitet und ausgegeben werden. Gleichzeitig ist es bei diesen Anlagen möglich, auch den Verarbeitungsgang als Programm in einer maschinenverständli-

1) O.V.: =Revolution=

2) Diebold, J.: =Information= S. 76; vgl. auch Reuss, G.: =Zeitalter= S. 2
Gelegentlich wird der Ersatz von Funktionen des menschlichen Gehirns durch Mechanik und Elektronik als "2. industrielle Revolution" bezeichnet. Schmid, C.: =Mensch= S. 14; Brandt, L.: =Revolution= S. 11

chen Sprache zu speichern. Die Maschine ruft dann die einzelnen Verarbeitungsschritte aus dem Speicher ab, so daß der Auswertungs- bzw. Verarbeitungsprozess automatisch abläuft.¹⁾

Diese neue Informationstechnologie beeinflusst insbesondere die Arbeit der Führungskräfte in der mittleren und oberen Ebene. Durch den Einsatz von EDV-Anlagen wird es möglich, die für ihre Entscheidung erforderlichen Unterlagen schneller und zuverlässiger als bei manueller Vorbereitung zusammenzustellen, so daß unternehmerische Entscheidungen in Zukunft mehr als bisher rational begründet werden können²⁾ und die Unternehmerfunktion in zunehmendem Maße entmythologisiert wird.

In ihrer weit in die Zukunft gerichteten Prognose über die Auswirkungen der modernen Informationstechnologie auf das Unternehmen im allgemeinen und die Führungskräfte im speziellen kamen Leavitt und Whisler bereits 1958 zum Ergebnis, daß sich die Anforderungen an die Führungskräfte der oberen und obersten Ebene in vieler Hinsicht ändern werden.³⁾ Nachdem

1) Nähere Einzelheiten über die Vorzüge der elektronischen Datenverarbeitung gegenüber der konventionellen: vgl. Steinbuch, F.: =Gesellschaft= S. 259 ff; vgl. Chapin, N.: =Datenverarbeitung= S. 20 ff

2) Vgl. Bernhard, A.: =Büromechanisierung= S. 36 f
Pietzsch kennzeichnet diese Verbesserung der Informationsbasis der unternehmerischen Entscheidungen als "Rationalisierung von unten her." Pietzsch, J.: =Automatisierung= S. 52. Hervorhebung im Original

3) Die beiden Autoren erwarteten damals, "... that the top will focus more intensively on 'horizon' problems, on problems of innovation and change."
Sie glaubten sogar, "... that we will be able to program much of the top job before too many decades have passed... Meanwhile we expect top management to become more search- and research oriented...
But the top will not only be released to think, it will be forced to think." Leavitt, H. - Whisler, Th.: =Management= S. 46. Hervorhebung im Original

heute die Hälfte des Prognosezeitraums abgelaufen ist, erscheint es interessant, im Rahmen dieser Untersuchung auch zu prüfen, ob und ggf. inwieweit der Einsatz von EDV-Anlagen aus der Sicht der Praxis als ein Bestimmungsfaktor der stellenspezifischen Anforderungsstruktur betrachtet wird.

Zuvor muß aber darauf hingewiesen werden, daß zumindest einige der Befragten sich bei ihrer Meinung zu dieser Frage nicht auf persönliche Erfahrung berufen konnten, weil es in ihren Unternehmen noch keine elektronischen Datenverarbeitungsanlagen gab.

Andere Unternehmen, in denen Gesprächspartner tätig waren, verfügten nur über kleine Maschinen, z.B. Buchungsautomaten, oder setzen die EDV nur für einzelne Teilaufgaben im Unternehmen ein, ohne das Potential der Anlagen voll zu nutzen.

Im Einzelfalle war es aber nicht möglich, die Meinung der Interviewpartner, die aufgrund persönlicher Erfahrung urteilten, von der der anderen, die sich, wenn überhaupt, nur auf allgemeine Beobachtungen stützen konnten, zu trennen. Deshalb wird mit der folgenden Frage lediglich versucht, eine Vorstellung darüber zu gewinnen, wie Führungskräfte der obersten und oberen Ebene generell die Auswirkungen des Einsatzes von EDV-Anlagen auf die Anforderungen in Spitzenpositionen beurteilen.

Frage 36:

Verändern sich die Anforderungen an Führungskräfte durch den Einsatz von EDV-Anlagen?

Position	n=100%	Verändern sich we- sentlich %	Verändern sich unwe- sentlich %	Verändern sich nicht %	Weiß nicht %
MaS	48	33,3	37,6	20,8	8,3
Mat	16	81,3	18,7	-	-
Her	44	43,1	34,1	11,4	11,4
Vkf	40	37,5	45,0	12,5	5,0
FuR	37	81,1	13,5	2,7	2,7
FuE	17	29,4	53,0	17,6	-
PuS	17	35,3	47,1	17,6	-

Abb. 7o Der Einsatz von EDV-Anlagen als Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur

Nach Meinung der Befragten wirkt sich der Einsatz von EDV-Anlagen am stärksten auf die Anforderungen an den Leiter des Materialwesens und an den des Finanz- und Rechnungswesens, am geringsten aber auf die Anforderungen an den Leiter der Forschung und Entwicklung aus. Dieses Ergebnis läßt sich vielleicht zu einem Teil dadurch erklären, daß die Bereiche Lagerwesen und Finanz- und Rechnungswesen einschließlich der Lohn- und Gehaltsrechnung bisher mit Hilfe von EDV-Anlagen am häufigsten bearbeitet werden.

Ein anderer Grund dafür, daß die Auswirkungen auf den Leiter des Finanz- und Rechnungswesen besonders hoch eingeschätzt werden, könnte auch die Tatsache sein, daß die Datenverarbeitungsabteilung in den meisten Unternehmen heute noch diesem Hauptbereich organisatorisch zugeordnet wird, weil sie in der Regel die Nachfolge der ehemaligen Lochkartenabteilung angetreten hat, die früher vor allem für die Zwecke der Buchhaltung eingesetzt und deshalb dem Rechnungswesen zugeordnet wurde.¹⁾

1) Vgl. Wachter, M.: =Problems=S. 20

Nach den zahlreichen Veröffentlichungen, die in den letzten Jahren über die Voraussetzungen und Auswirkungen des Einsatzes von EDV-Anlagen erschienen, stehen wir zur Zeit erst am Anfang der Informationsrevolution. Die Pionierleistungen beim Einsatz der "modernen Datentechnik"¹⁾ für typische Entscheidungen in der Industrie, die darin bestanden, alle dabei relevanten Informationen zu quantifizieren, um sie für den Computer verständlich zu machen, wurden bislang in erster Linie von EDV-Fachleuten erbracht. Spitzenkräfte waren an diesen Arbeiten selbst meist nicht beteiligt, und auch die Forschungsergebnisse sind ihnen oft nur in begrenztem Umfang, wenn überhaupt bekannt. Sofern die Spitzenkräfte es auch in Zukunft versäumen, sich eingehend mit den Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von EDV-Anlagen zu befassen, sieht Vieweg "... die große Gefahr, daß die Unternehmensleitung sich in eine große Abhängigkeit von den Fachleuten begibt."²⁾

1) Hellfors, S.: =Management= S. 59.

Dieser Begriff umfaßt sowohl die elektronisch-machinelle Technik als auch die Verfahrenstechnik, meist als Operations Research bezeichnet. Dem von Hellfors verwandten Begriff der modernen Datentechnik entspricht der von Leavitt geprägte Begriff der "information technology". Er zählt hierzu allerdings außer der elektronischen Datenverarbeitung und den mathematisch-statistischen Methoden der Operations Research als drittes Teilgebiet "... the simulation of higher order thinking through computer programs." Leavitt, H. - Whisler, Th.: =Management= S. 41

2) Vieweg, R.: =Datenverarbeitung= S. 148.

Wachter meint in diesem Zusammenhang: "... the manager's conscious participation in designing a system at the conceptual level is not only advocated, but critical to successful development. Managers must get the information necessary to control the responsibility which may well be the overall company. If managers do not contribute to the system design consciously, it will occur unconsciously. Post-participation is insufficient."

Wachter, M.: =Problems= S. 24. Im Original z.T. kursive Hervorhebungen.

Zweifelloos gehört es zu den Aufgaben der Spitzenkräfte, aktiv die Möglichkeiten der EDV für die Rationalisierung des unternehmerischen Entscheidungsprozesses zu erkunden. Unabhängig von ihrem effektiven und nachweislich erfolgreichen Einsatz in einem Hauptbereich ergeben sich bei EDV-Anlagen bereits aus ihrem Leistungspotential Auswirkungen auf die Anforderungen.

Die zahlreichen prognostischen Veröffentlichungen gehen davon aus, daß der Computer in Zukunft auch verstärkt in den Funktionsbereichen im Unternehmen eingesetzt werden wird, in denen er bislang noch eine geringe Bedeutung hat.¹⁾

Mit seiner Hilfe wird es schließlich möglich sein, den gesamten betrieblichen Informationsfluß in einem alle Bereiche erfassenden Management-Informationssystem zu integrieren.²⁾

Diese Computer - Mensch - Informationssysteme werden in Zukunft eine ebenso große Bedeutung erlangen, wie sie die Maschine - Mensch - Systeme in der industriellen Güterproduktion bereits haben. Dabei wird sich die Grenze zwischen Computer und Mensch in diesen Systemen

- " a) nach dem komperativen Vorteil von Mensch und Maschine im industriellen Management, und
- b) nach der jeweiligen Häufigkeit nicht programmierbarer Entscheidungsprozesse an einzelnen Stellen des Unternehmens (richten)."³⁾

1) In welchem Ausmaß die EDV die Bereiche, die ihr bisher nur zu einem geringen Maße erschlossen sind, revolutionieren wird, zeigt die Prognose des Leiters der Bell Telephone Laboratories, der der Ansicht ist, daß er in einigen Jahren 90% statt heute nur 10% seiner Laboratoriumsversuche in Form von Rechenexperimenten durchführen kann. Vgl. Reuss, G.: =Zeitalter= S. 45

2) Vgl. Wachter, M.: =Problems= S. 18 ff. Henrion weist aber darauf hin, daß es in Europa bisher nur sehr wenigen Unternehmen gelungen ist, ihre Management-Informationssysteme zumindest teilweise zu integrieren. Er folgert aber: "Management information system appear to be a challenge directed at our routine work habits of constraint and compulsion, and there is a great hope for an imminent breakthrough." Henrion, C.: =Management= S. 13 f

3) Reuss, G.: =Zeitalter= S. 50

Im Verlaufe dieser Entwicklung muß mit einschneidenden Änderungen in der Aufbauorganisation des Unternehmens gerechnet werden. Allgemein wird erwartet, daß die mittlere Führungsebene in der Hierarchie an Bedeutung verliert und daß man zu ihren Lasten evtl. sogar mit einer Verringerung der Führungsränge rechnen kann.¹⁾ Die im Unternehmen Beschäftigten werden sich in zunehmendem Maße polarisieren,²⁾ so daß die Unternehmenshierarchie der Zukunft nicht mehr mit einer Pyramide, sondern mit einem Ball (oberste Führungsebene),³⁾ der auf einer Glocke balanciert, beschrieben werden kann.³⁾

In den Unternehmen mit einem breiten Erzeugnisprogramm wird u.U. anstelle der bis heute in der Spitze noch weitgehend üblichen funktionalen Arbeitsteilung eine produktbezogene treten, wobei innerhalb jedes Produktbereiches dann ein integriertes, alle funktionalen Teilbereiche erfassendes Planungs- und Kontrollsystem eingerichtet werden kann.⁴⁾

Diese Verbesserung des betrieblichen Informationsflusses und die Veränderungen der Unternehmensstruktur werden die Aufgaben der Spitzenkräfte und damit die Anforderungen an sie in vieler Hinsicht beeinflussen. Nach Ansicht der meisten Autoren muß sowohl mit Veränderungen der Anforderungsstruktur als auch mit einer Erhöhung des jeweiligen Anforderungsniveaus bei allen Spitzenpositionen gerechnet werden.⁵⁾

1) Vgl. Zander, E.: =Personalprobleme= S. 115 ff; vgl. Hellfors, S.: =Datenverarbeitung= S. 124 f; vgl. Leavitt, H.-Whisler, Th.: =Management= S. 42 und 44 f.
Eine empirische Untersuchung der American Foundation on Automation and Employment kommt zu dem Ergebnis, daß sich "die Tätigkeit der mittleren Führungskräfte ... drastisch umgestalten (wird)." Schweisheimer, W.: =Automation= S. 118.
Reuss behauptet sogar, daß die mittlere Führungsschicht ihre Managementfunktion verlieren wird. Vgl. Reuss, G.: =Zeitalter= S. 51

2) Vgl. Pollock, F.: =Automation= S. 261 f und 271 f

3) Vgl. Leavitt, H. - Whisler, Th.: =Management= S. 47

4) Vgl. Reuss, G.: =Zeitalter= S. 53 f

5) Vgl. Hellfors, S.: =Management= S. 122 f; vgl. Chapin, N.: =Datenverarbeitung= S. 32; vgl. Buckingham, W.: =Automation= S. 77 ff

Aus den Veröffentlichungen geht also hervor, daß sich der Einfluß der modernen Informationstechnologie nicht nur auf einzelne Bereiche, sondern auf das gesamte Unternehmen auswirkt. Insofern besteht zwischen dem Ergebnis zu Frage 36 und der in der Literatur vertretenen Auffassung ein Unterschied.

Die Interviewpartner erachten die Veränderungen der Anforderungen dort noch relativ gering, wo der Computer bisher nur in geringem Maße effektiv für die tägliche Arbeit eingesetzt wird.

Nach Ansicht der verschiedenen Autoren stellt aber das Leistungspotential der elektronischen Datenverarbeitung in sich eine solche Herausforderung dar, daß sich ihr heute bereits keine Spitzenkraft mehr entziehen darf. Danach sind die Auswirkungen auf die Anforderungen für alle Positionen in etwa dieselben, weil es heute zur Aufgabe jeder Spitzenkraft gehört, ständig zu prüfen, ob der Computer nicht auch in ihrem Hauptbereich eingesetzt werden kann bzw., soweit dies schon der Fall ist, ob er nicht außer für die der EDV bereits erschlossenen Anwendungsbereiche noch zusätzlich für andere Informationsbedürfnisse in diesem Bereich verwandt werden kann.

Insofern rechtfertigt das Ergebnis zu der Frage 36 in gewissem Maße den gelegentlich gegen Spitzenkräfte erhobenen Vorwurf, daß sie sich noch nicht in vollem Umfang der großen Herausforderung, die die moderne Informationstechnologie darstellt, bewußt sind und daß es ihnen oft an Verständnis für die Möglichkeiten und auch für die Grenzen der elektronischen Datenverarbeitung fehlt.¹⁾

1) Vgl. Vieweg, R.: =Datenverarbeitung= S. 148 f

4.4. Einfluß des Eigentümers

4.4.1. Eigentümer-Führungsstruktur

In einem Wirtschaftssystem, das das private Eigentum an den Produktionsmitteln anerkennt, können die Unternehmen je nach dem, wie unmittelbar die Eigentümer auf die Geschäftsführung Einfluß nehmen können, in Unternehmer- und Geschäftsführer-Unternehmen unterschieden werden.¹⁾

Während der Eigentümer-Unternehmer nur sich selbst Rechenschaft schuldet, muß sich der Geschäftsführer-Unternehmer gegenüber dem Organ, das ihn mit der Führung der Geschäfte beauftragte, rechtfertigen. Hieraus ergibt sich für den Eigentümer-Unternehmer im Vergleich eine größere Machtstellung. Theoretisch kann sie soweit gehen, daß ein Eigentümer-Unternehmer, für den persönliches und geschäftliches Interesse kongruent sind, andere Anforderungen stellt als ein Geschäftsführer-Unternehmer.

Deshalb wurde auch die Bedeutung der Eigentümer-Führungsstruktur als ein weiterer möglicher Bestimmungsfaktor der stellenspezifischen Anforderungsstruktur betrachtet und seine Bedeutung mit der folgenden Frage untersucht. Bei der Auswertung des Ergebnisses wurden einerseits die Struktur des speziellen Unternehmens, dem die befragte Spitzenkraft angehörte, und andererseits die persönliche Legitimationsbasis des Interviewpartners berücksichtigt.

Frage 37:

Hat nach Ihrer Meinung die Eigentümer-/Führungsstruktur Einfluß auf die Anforderungen an Führungskräfte, d.h. sind die Anforderungen an Führungskräfte unterschiedlich je nachdem, ob der bzw. die Eigentümer zugleich auch die Geschäfte führt(en) oder aber die Geschäfte von einer bzw. mehreren Führungskräfte(n), die nicht oder nur unwesentlich am Kapital des Unternehmens beteiligt ist(sind), geführt werden?

1) Vgl. Gutenberg, E.: =Produktion= S. 371
Auf die unterschiedlichen Grundlagen der Legitimation von Führungskräften der obersten Ebene wurde bei dieser Untersuchung wiederholt hingewiesen. Vgl. S. 33

Antwort	Interviewpartner in				Legitimationsbasis des Interviewpartners				Gesamt	
	Eigentümer		Geschäftsführer		Eigentümer		Beauftragter			
	Unternehmen		Unternehmen		Unternehmen		Unternehmen			
	Abso- lut	%	Abso- lut	%	Abso- lut	%	Abso- lut	%	Abso- lut	%
Ja	13	46,4	12	57,2	10	45,5	15	55,5	25	51,1
Nein	14	50,0	9	42,8	12	54,5	11	40,8	23	46,9
Weiß nicht	1	3,6	-	-	-	-	1	3,7	1	2,0
Gesamt	28	100,0	21	100,0	22	100,0	27	100,0	49	100,0

Abb. 71 Die Eigentümer - Führungsstruktur als Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur

Der Anteil der Interviewpartner, die einen Einfluß der Eigentümer-Führungsstruktur bejahen, liegt etwas höher als der derjenigen, die ihn verneinen. Dabei liegt der Anteil derjenigen, die diese Frage bejahten, in Geschäftsführer-Unternehmen höher als in Eigentümer-Unternehmen und unter Berücksichtigung der Legitimationsbasis der Befragten selbst der Anteil der beauftragten Unternehmer höher als der der Eigentümer-Unternehmer.

Die Antwort zu dieser Frage wurde besonders häufig kommentiert; daraus ergeben sich folgende Begründungen für die Antworten: Die Spitzenkräfte, die diese Frage verneinen, sind der Auffassung, daß die von Führungskräften geforderte Leistung von der unternehmensspezifischen Eigentümer-Führungsstruktur unabhängig ist und daß deshalb auch die Anforderungen an die Führungskräfte in beiden Fällen dieselben sein werden.

Nach Meinung derjenigen, die einen Einfluß bejahen, unterscheiden sich ein Eigentümer- und ein beauftragter Unternehmer in mancher Hinsicht, im besonderen in bezug auf die Sachstellung, ihre Interessenslage und ihre persönliche Leitungserfahrung. Dies erklärt auch nach Meinung der Interviewpartner, warum ein Eigentümer-Unternehmer an die ihm untergeordneten Führungskräfte, also auch die Spitzen-

kräfte der oberen Ebene, z.T. andere Anforderungen stellt als ein beauftragter Unternehmer. Ergänzend wird bei jeder der nachfolgenden Erläuterungen die Legitimationsbasis des betreffenden Kommentators angegeben.

Ein Eigentümer-Unternehmer kann deswegen andere Anforderungen stellen, weil er in der Regel unumschränkt herrscht und sich nicht wie ein beauftragter Unternehmer gegenüber anderen Organen rechtfertigen muß.

- " Der Freiheitsgrad in einem Unternehmen, das vom Inhaber selbst geführt wird, ist in der Regel für die anderen Führungskräfte sehr viel enger. Alles Denken ist dort allein auf den Inhaber an der Spitze bezogen." (beauftragter Unternehmer)
- " Der Eigentümer kann autoritärer führen. Wir sind hingegen mehr ein Team, in dem alle aufeinander angewiesen sind." (beauftragter Unternehmer)

Diese Machtstellung gibt dem Eigentümer-Unternehmer die Möglichkeit, persönliche Interessen, z.B. die "Minimierung der persönlichen Aufregung", zu geschäftlichen zu machen und entsprechende Anforderungen an die anderen Führungskräfte zu stellen:

- " Wenn mein Generalbevollmächtigter Bewerber prüft, dann achtet er nur auf Zeugnisse, Erfahrung, ob der Mann verheiratet ist und wieviele Kinder er hat. Ein Eigentümer wird danach trachten, persönliche Aufregung für sich auszuschalten. Wenn ich Bewerber, die aufgrund ihrer Unterlagen in die engere Wahl gezogen wurden, zur persönlichen Vorstellung bitte, dann versuche ich festzustellen, ob der andere ein oppositioneller Geist ist. Ich bin siebzig, und was nutzt es mir, wenn mir ein Mann laufend widerspricht, auch wenn er als Forscher vielleicht sehr gute Produkte entwickelt, die sich am Markt verkaufen lassen. Ich habe jedenfalls schon oft Leute abgelehnt, weil ich den Eindruck hatte, ich könnte sie nicht verkraften." (Eigentümer-Unternehmer)
- " Den Haupteinfluß sehe ich darin, daß ein Geschäftsführer, der Mitinhaber eines Familienbetriebes ist, weniger bereit ist, ausschließlich objektive Kriterien zur Beurteilung einer Sachlage heranzuziehen. Er wird eher nach vergangenen Maßstäben werten und deshalb weniger nüchtern sein. Ich beurteile z.B. Verträglichkeit und Umgänglichkeit ebenso wie die Leistung. Für mich steht die persönliche Harmonie im Vordergrund. Wir trennten uns z.B.

von einem Betriebsleiter, der fachlich sehr gut war, aber der mir zu viel Unruhe in das Unternehmen brachte und den ich nicht zähmen konnte." (Eigentümer-Unternehmer)

- " Ich habe eine Reihe von Freunden, die Unternehmen besitzen und die, sofern sie nicht eine gewisse Zeit selbst als Angestellte in einem anderen Unternehmen tätig waren, meist nicht so objektiv sind wie angestellte Führungskräfte. Sie sind der Unternehmenstradition stark verhaftet und selten bereit, rechtzeitig allein unter sachlichen Überlegungen ihre eigene Nachfolge zu regeln. Meist können sie auch nicht ein Management richtig einsetzen, während wir Manager sehr viel mehr gewohnt sind, selbstkritisch zu arbeiten, und stets bemüht sind, die modernen Führungstechniken einzusetzen" (beauftragter Unternehmer)

Schließlich ergeben sich auch aus der unterschiedlichen persönlichen Leistungserwartung und -einschätzung u.U. andere Anforderungen. Eigentümer-Unternehmer behaupten, mehr von sich selbst und deshalb auch von anderen zu fordern.

- " Ich glaube, daß das Engagement eines Eigentümers für sein Unternehmen größer ist als das eines Managers. Darum wird er auch mehr von seinen Führungskräften verlangen als jener." (Eigentümer-Unternehmer)

- " Ein Unternehmer stellt an seine angestellten Führungskräfte höhere Anforderungen, da er auch an seine eigene Leistungsfähigkeit größere Anforderungen stellt." (Eigentümer-Unternehmer)

Andererseits spielt auch die unterschiedliche Leistungserfahrung eine Rolle. Während die Leistung des Gründers eines Unternehmens in dessen Aufbau liegt, braucht ein Eigentümer-Unternehmer, der ein Unternehmen auf dem Erbwege übernimmt, zuvor überhaupt keinen Leistungsnachweis für sein Geschäftsführungsvermögen erbracht zu haben.¹⁾ Ein angestellter Geschäftsführer hingegen hat in der Regel zuvor eine Reihe anderer Funktionen gut ausgefüllt und bewiesen, daß er den ihm gestellten Aufgaben gerecht werden kann. Daraus ergibt sich für Eigentümer-Unternehmer u.U. die Notwendigkeit, persönliche Mängel durch

1) Vgl. Cassier, S.: =Geschäftspolitik= S. 11 ff

die Stärken der angestellten Führungskräfte auszugleichen.

" Der Eigentümer ist Bestellungsorgan und bestelltes Organ in einer Person. Er wird nicht ausgewählt, und es wird auch nicht geprüft, ob er und wie er für die eigene Stelle geeignet ist. Er ergänzt dann die Führungsspitze auf seine Stärken und Schwächen hin. Wenn andererseits ein angestellter Geschäftsführer ausgewählt wird, so wird bereits versucht, für die Stelle den optimal geeigneten Bewerber auszusuchen ." (Geschäftsführer-Unternehmer)

Im Ergebnis kann festgestellt werden, daß die Eigentümer-Führungsstruktur als Bestimmungsfaktor der Anforderungen an Führungskräfte der oberen, mittleren und unteren Ebene gelegentlich Bedeutung haben kann und daß Eigentümer-Unternehmer aufgrund ihrer Machtstellung, ihrer besonderen Interessenslage und ihrer Leistungserwartung z.T. andere Anforderungen an Führungskräfte stellen als beauftragte Unternehmer.

4.4.2. Nationalität des Eigentümers

Als Folge der zunehmenden internationalen Verflechtung der Volkswirtschaften ist es immer häufiger, daß Unternehmen, die ihren Sitz und ihre Produktionsstätten in der Bundesrepublik haben, sich im Besitz ausländischer Kapitaleigner befinden, ebenso wie Deutsche Eigentümer ausländischer Unternehmen werden.

Es wurde bereits dargestellt, daß der Nationalität der Spitzenkräfte heute noch in erheblichem Maße die Bedeutung eines Anforderungsmerkmals beigemessen wird,¹⁾ weil man von der Nationalität auf die Mentalität schließt. Wenn aber zwischen Nationen heute noch Unterschiede in der Einstellung zu Aufgaben der Unternehmensführung bestehen, so ist es nicht ausgeschlossen, daß ausländische Kapitaleigner auch andere Anforderungen an Führungskräfte in ihren Unternehmen in Deutschland stellen als es vergleichsweise deutsche Eigentümer täten.

Die folgende Frage prüft diesen Aspekt zuerst generell. Im Anschluß daran wird in den Fällen, in denen diese Frage bejaht wird, zusätzlich untersucht, ob der Antwortende an eine bestimmte Nationalität denkt oder nicht.

Frage 38:

Stellen ausländische Kapitaleigner von Unternehmen in der Bundesrepublik dieselben Anforderungen an Führungskräfte wie deutsche Eigentümer oder andere Anforderungen?

Falls unterschiedliche Anforderungen:

Frage 38.1.:

Trifft dies generell zu und/oder denken Sie dabei an bestimmte Nationalitäten der Eigentümer?

1) Vgl. S. 204 ff

Antwort		Absolut ¹⁾			
Frage 38 (1)	Frage 38.1. (2)	Frage 38 (3)	Frage 38.1. (4)	Frage 38 (5)	von (3) Frage 38.1. (6)
Unterschiedliche Anforderungen	Generell U S A Großbritannien Sonstige		7 24 3 4		24,2 82,8 10,3 13,8
Dieselben Anforderungen		29		59,2	
Weiß nicht		5		10,2	
		15		30,6	
Gesamt		49		100,0	

Abb. 72 Die Nationalität der Eigentümer als Bestimmungsfaktor der Anforderungsstruktur

Der relativ hohe Anteil der Antworten in der Kategorie: weiß nicht erklärt sich dadurch, daß vielen Befragten für eine Meinungsbildung die eigene Erfahrung bzw. entsprechende persönliche Beobachtungen fehlten. Bei denen aber, die dazu eine Meinung hatten, überwiegt der Anteil derer, die die Nationalität der Eigentümer als Bestimmungsfaktor bejahen. Aus der Zusatzfrage ergibt sich, daß man dabei vor allem an die Unterschiede zwischen den Anforderungen amerikanischer und deutscher Kapitaleigentümer dachte. Die folgenden Kommentare verdeutlichen diese Ansicht. Dabei wird der Unterschied sowohl in bezug auf das Anforderungsgesamt als auch in bezug auf die -struktur gesehen.

" Ich glaube, daß die Deutschen auf die Berufs- und Lebenserfahrung stärkeres Gewicht legen als z.B. die Angelsachsen, die mir als relativ jungem Mann eine Chance gaben, die ich in Deutschland wahrscheinlich nie bekommen hätte. "

1) Bei der Beantwortung von Frage 38.1. waren Mehrfachnennungen möglich.

" Die Amerikaner stellen sehr viel härtere Anforderungen. Das zeigt sich schon darin, daß die Mitglieder von Gesellschaftsorganen in Kapitalgesellschaften in amerikanischem Besitz meist nur Jahresverträge haben, während in einer Kapitalgesellschaft mit vorwiegend deutschen Eigentümern der Fünf-Jahresvertrag die Regel ist und dieser oft noch jedes Jahr für die nächsten fünf weiteren verlängert wird."

" Der amerikanische Unternehmenseigner legt mehr Wert auf die pragmatische Führungsfähigkeit, der deutsche legt mehr Wert auf Fachkenntnisse."

Im Anschluß an ein Interview mit einer deutschen Spitzenkraft in einem Unternehmer das sich in amerikanischem Besitz befindet, hatte der Verfasser Gelegenheit, den Vorsitzenden der Geschäftsführung, einen Amerikaner, zu sprechen: Bei dieser Gelegenheit legte er ihm nur diese Frage vor. Auch er bejahte Unterschiede in den Anforderungen. Seine Antwort wurde zwar nicht in die Ergebnisauswertung zur Frage 38 einbezogen, sein Kommentar sei aber interessehalber hier angeführt:

" Ich glaube, die Einstellung der amerikanischen Eigentümer hat sich im Laufe der Jahre in dieser Hinsicht sehr geändert. Wenn man von amerikanischer Seite Ende der fünfziger Jahre noch in erster Linie dieselben Anforderungen an Führungskräfte in Deutschland wie in den USA stellte, hat man inzwischen soviel mehr Kenntnisse über die nationalen Eigenarten und Mentalitätsunterschiede erworben, daß man zu differenzieren in der Lage ist. Ich glaube auch nicht, daß amerikanische Eigentümer höhere Anforderungen an Führungskräfte stellen als deutsche; sie legen aber Wert auf andere Merkmale. Ihnen kommt es in erster Linie auf die Eignung als Manager (managerial ability) an, die weniger eine Frage des Wissens als der Einstellung zum Problem ist und die eine bestimmte Bewußtseinshaltung einschließt. Wir suchen erklärtermaßen nach besonders hochqualifizierten Leuten. Wir bemerken immer wieder, daß es besonders schwierig ist, Führungskräfte zu finden, die in Begriffen des Marketing denken. Als Beispiel gebe ich Ihnen folgenden Fall: Wir hatten eine Tagung von amerikanischen und deutschen Verkaufsleitern. Jeder nationalen Gruppe wurde dasselbe Problem gestellt: die Einführung eines neuen Produktes am Markte. Am Ende hatten die Amerikaner 165 Vorschläge, die deutschen hingegen nur 22 entwickelt. Hätte man mit beiden Gruppen jeweils auch einen Intelligenztest gemacht, so bin ich sicher, daß sie gleichgut abgeschnitten hätten, hier aber dachten die Amerikaner dem Problem entsprechend aggressiver als Deutsche." 1)

1) Übersetzung durch den Verfasser

Es kann abschließend also festgestellt werden, daß die Nationalität des Eigentümers ebenfalls als ein Bestimmungsfaktor angesehen werden kann.

4.4.3. Die öffentliche Hand als Eigentümerin

Die Unternehmen in der Bundesrepublik befinden sich nicht alle in privatem Eigentum; ein kleinerer Teil von ihnen ist öffentliches Eigentum, d.h. gehört dem Staat oder den ihm nachgeordneten Gebietskörperschaften. Deshalb soll die Untersuchung über den Einfluß des Eigentümers auf die Anforderungsstruktur mit der Frage abgeschlossen werden, ob sich aus der Tatsache, daß sich ein Unternehmen im öffentlichen Eigentum befindet, besondere Auswirkungen auf die Anforderungen ergeben.

In der Bundesrepublik tritt die öffentliche Hand als Eigentümerin in verschiedenen Wirtschaftsbereichen, vor allem in der Energiewirtschaft, im Verkehrswesen und auch in der Industrie auf.¹⁾ Von den 99 Großunternehmen der Industrie, die Cassier untersucht, gehören acht dem Staat.²⁾ Im Vergleich zu anderen Ländern mit einer vergleichbaren Wirtschaftsordnung wie die der Bundesrepublik ist die öffentliche Hand in Deutschland in der Industrie aber nur relativ wenig engagiert.³⁾ In den letzten Jahren wurden sogar einige der großen rentablen Industrieunternehmen, z.B. die Volkswagenwerk AG und Veba, privatisiert.

Von den im Rahmen dieser Untersuchung erfaßten Unternehmen befanden sich nur zwei im öffentlichen Eigentum.

Da es in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin in der Industrie überhaupt nur wenige öffentliche Unternehmen gibt und deswegen manche Befragte öffentliche Industrieunter-

1) Über die Bereiche der wirtschaftlichen Betätigung der öffentlichen Hand. Vgl. Witte, E.: =Interessenkonflikt= S. 11

2) Vgl. Cassier, S.: =Geschäftspolitik= S. 85 f. Cassier führt allerdings neun Unternehmen an, da er die in der Zwischenzeit privatisierte Veba einbezieht.

3) Vgl. Wiltschegg, W.: =Unternehmer= S. 33 ff; vgl. Von der Groeben, H.: =Entwicklung= S. 26 f

nehmen nicht kannten, wurde die folgende Frage so gestellt, daß die Befragten nur generell ohne Bezug auf einen Wirtschaftsbereich die Anforderungen in einem privaten Unternehmen mit denen in einem öffentlichen Unternehmen vergleichen sollten.

Frage 39:

Sind nach Ihrer Meinung die Anforderungen an Führungskräfte in einem öffentlichen Unternehmen -das sich im Eigentum des Staates oder einer ihm nachgeordneten Gebietskörperschaft befindet- dieselben oder andere als in einem privaten Unternehmen?

Antwort	Absolut	%
Dieselben Anforderungen	11	22,4
Andere Anforderungen	34	69,4
Weiß nicht	4	8,2
Gesamt	49	100,0

Abb. 73 Der Einfluß der öffentlichen Hand als Eigentümerin auf die Anforderungsstruktur

Die Interviewpartner sind also zum überwiegenden Teil der Meinung, daß sich die Anforderungen in einem öffentlichen Unternehmen von denen unterscheiden, die in einem privaten Unternehmen an Spitzenkräfte gestellt werden.

Zur Begründung des Unterschiedes wurde wiederholt auf die Unterschiede in den Zielsetzungen öffentlicher und privater Unternehmen hingewiesen. Da für viele öffentliche Unternehmen das Prinzip der Gewinnmaximierung keine oder nur geringe Bedeutung hat, ergaben sich für die Führungskräfte andere und, wie man fast übereinstimmend in diesem Punkt meinte, geringere Anforderungen:

" Aus Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung möchte ich sagen, daß die Anforderungen unterschiedlich sind, weil öffentliche und private Unternehmen sich insofern unterscheiden, als das für uns harte Gesetz der Rentabilität in der öffentlichen Wirtschaft nicht oder zumindest nicht gleichermaßen gilt. Während wir alles Geld, das wir ausgeben wollen, erst einmal verdient haben müssen, ist das in der öffentlichen Wirtschaft einfacher. Deshalb haben es auch die Führungskräfte dort einfacher. Wer bei uns nicht gut ist, muß-wenn auch in fairer Weise- gehen, weil sonst der hohe Leistungsstandard gefährdet würde; in der öffentlichen Wirtschaft ist das oft anders."

Allerdings wird auch eingeräumt, daß diese Unterschiede der Anforderungen entfallen, wenn ein öffentliches Unternehmen rentabilitätsorientiert geführt wird:

" Das Anforderungsklima in öffentlichen Unternehmen ist milder, weil diese weniger stark gewinnorientiert geführt werden. Bei Industrieunternehmen des Staates, die ausschließlich nach privatwirtschaftlichen Grundsätzen geführt werden, mag das anders sein. "

Da das Prinzip der Gewinnmaximierung als Zielsetzung in öffentlichen Unternehmen nur eine geringe Rolle spielt, meinen einige Gesprächspartner, daß auch das Leistungsprinzip dort nicht im gleichen Maße gelte: "

" Die Anforderungen in öffentlichen Unternehmen sind weit geringer, da in diesen Unternehmen das Leistungsprinzip nicht in gleichem Maße gilt wie in privaten Unternehmen. Wenn ein öffentliches Unternehmen in die Verlustzone gerät, wird es die oberste Führungsspitze kaum die Stellung kosten. In einer privaten Aktiengesellschaft wäre das gewiß anders."

" Das Leistungsprinzip gilt in der freien Wirtschaft unbedingter, weil die Gefahr, die Position aufgrund schlechter Erfolge zu verlieren, größer ist."

Einen anderen Grund dafür, daß sich die Anforderungen unterscheiden, sehen einige Gesprächspartner darin, daß neben den leistungsbezogenen auch noch andere Anforderungskriterien für die Berufung der Spitzenkräfte ausschlaggebend sind:

" Wenn man betrachtet, wer an der Spitze der öffentlichen Unternehmen steht, so gewinnt man den Eindruck, daß neben Leistungsanforderungen auch politische Anforderungen gestellt werden. "

Diese Meinung bestätigt auch Witte: "Die Unternehmensleitungen werden fast immer auch unter politischen Aspekten ausgewählt, genauer: im Hinblick auf ihre Eignung, einen politischen Willen auf ihren Bereich zu übertragen."¹⁾

Abschließend sei in diesem Zusammenhang erwähnt, daß die Vertreter der beiden öffentlichen Unternehmen, die in dieser empirischen Erhebung erfaßt wurden, sich entschieden gegen die Meinung verwehrt, in öffentlichen Unternehmen wären die Anforderungen andere, insbesondere aber geringere:

" Unsere Stellung am Markt ist dieselbe wie die aller unserer privatwirtschaftlichen Konkurrenten. Uns kauft niemand etwas ab, nur weil wir dem Staat angehören."

Allerdings muß angemerkt werden, daß beide Unternehmen zu den "ungebundenen öffentlichen Unternehmen"²⁾ gezählt werden müssen, die sich in ihren Sach- und Formalzielen nicht von vergleichbaren privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden, weil sie der Staat nicht zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe im öffentlichen Interesse benutzt. Bei ihnen kennzeichnet das Adjektiv "öffentlich" nur die Eigentumsverhältnisse.³⁾

Für die meisten öffentlichen Unternehmen, die sachlich in ihrer Zielsetzung auf Aufgaben im öffentlichen Interesse und formal nur einem bestimmten kaufmännischen Erfolg, der sowohl Gewinn, Aufwandsdeckung oder Verlust sein kann, verpflichtet sind und von denen zusätzlich noch Sonderleistungen verlangt werden,⁴⁾ ist es nach Witte kennzeichnend, daß man für sie

1) Witte, E.: =Interessenkonflikt= S. 54. An anderer Stelle berichtet der Autor, daß der Pressereferent des Bundeschatzministers ihm gegenüber erklärte, man erwarte dort "... daß sich die öffentlichen Unternehmen im Rahmen der Richtlinien der Politik der Bundesregierung verhalten."

Witte, E.: =Interessenkonflikt= S. 19

2) Witte, E.: =Interessenkonflikt= S. 12. Im Original Hervorhebungen. Das Attribut "ungebunden" kennzeichnet in diesem Zusammenhang, daß der Staat diese Unternehmen nicht zur Erfüllung einer Aufgabe verwendet, die im öffentlichen Interesse liegt.

3) Vgl. Witte, E.: =Interessenkonflikt= S. 12

4) Vgl. Witte, E.: =Interessenkonflikt= S. 43 f

"... ein bestimmtes Menschenbild der idealen Führungskraft im öffentlichen Unternehmen mit einem eher zurückhaltenden als aggressiven, einem eher planbaren als spontanen, einem von politischer Verantwortung getragenen, vorbildlichen und nicht am engen Horizont der eigenen Unternehmung orientierten Verhalten (postuliert)."¹⁾

Dies bestätigt das Ergebnis der Untersuchung, daß in den meisten öffentlichen Unternehmen die Anforderungen an Spitzenkräfte andere sind als in privaten Unternehmen.

1) Witte, E.: =Interessenkonflikt= S. 45

5. ERGEBNISSE FÜR DIE UNTERNEHMERISCHE PERSONALPOLITIK UND DEN ARBEITSMARKT- UND BILDUNGSPOLITIK

5.1. Die Bedeutung von Anforderungsprofilen für die unternehmerische Personalpolitik

Die innerbetriebliche Ermittlung von Anforderungen in Spitzenpositionen stellt eine Reihe von Problemen, die bei rangniedrigeren Stellen entfallen. In der Literatur gibt es zwar verschiedene Vorschläge, die auf den Erfahrungen der analytischen Arbeitsbewertung für gewerbliche Tätigkeiten und ausführende Angestelltentätigkeiten aufbauend Methoden entwickeln, mit denen Anforderungsstrukturen für Führungspositionen ermittelt werden können.¹⁾ Der praktische Einsatz dieser Verfahren endet aber meist bei Stellen der unteren und mittleren Führungsebene. Für Spitzenpositionen werden Anforderungsstrukturen nur in Ausnahmefällen systematisch ermittelt.

Dafür lassen sich zur Erklärung verschiedene Ursachen anführen: Einerseits fehlen heute noch, wie im zweiten Kapitel dieser Untersuchung gezeigt wurde, in vielen Unternehmen bei diesem Stellenkreis die für eine systematische Anforderungserhebung erforderlichen Unterlagen, insbesondere schriftlich festgelegte Unternehmens- und Stellenziele sowie Stellenbeschreibungen. Andererseits stellt sich hier das Problem, welche vom Stelleninhaber unabhängige Instanz die Anforderungen kompetent feststellen kann. Auch muß im Hinblick auf die wenig strukturierte Aufgabenstellung in der Unternehmensspitze gefragt werden, ob es und, sofern dies bejaht wird, warum es überhaupt sinnvoll ist, Anforderungen an diesen Personenkreis zu ermitteln.

Die Ziele und Aufgaben von Spitzenkräften werden im Gegensatz zu denen der anderen Beschäftigten im Unternehmen nicht von einem ranghöheren Vorgesetzten, sondern vom Stelleninhaber selbst, eventuell in Abstimmung mit dem Aufsichtsorgan

1) Ein Beispiel dafür ist das hier näher erläuterte Verfahren von Stöcker und Birks, vgl. S. 133 und S. 144 f.

und den anderen gleichrangigen Führungskräften festgesetzt.¹⁾

Die einzelne Spitzenkraft kann also die Ziele und Mittel ihres Handelns weitgehend selbst wählen. Sie kann versuchen, sich, soweit möglich,²⁾ nur die Aufgaben vorzubehalten, die ihrer Neigung und ihren Fähigkeiten am besten entsprechen, und die anderen an Kollegen in der Unternehmensspitze abtreten oder an Mitarbeiter im eigenen Bereich delegieren. Sie hat also die Freiheit, wenigstens zu einem Teil die Anforderungen an die eigene Person selbst zu bestimmen. Darin könnte man eine wesentliche Voraussetzung und Garantie dafür sehen, daß bei Spitzenpositionen ein optimales Deckungsverhältnis zwischen Anforderungen und individueller Eignung erreicht wird.

Dies setzt allerdings voraus, daß der jeweilige Stelleninhaber die Aufgabenverteilung allein unter dem Gesichtspunkt der Leistungsoptimierung und ohne Machtambitionen bzw. persönlichen Ehrgeiz betrachtet. Er selbst müßte nicht nur kritisch genug sein, um Aufgaben, denen im Unternehmen ein anderer besser gewachsen ist, an diesen abzugeben, sondern im Extremfall auch bereit sein, die eigene Position einem anderen, besser qualifizierten Mitarbeiter zu überlassen. Diese Einstellung wird in der Praxis vermutlich jedoch die Ausnahme sein.

Es wäre falsch, wollte man aus den bisherigen Ausführungen den Schluß ziehen, daß es in einem Unternehmen nicht möglich oder aber nicht sinnvoll wäre, Anforderungen an Spitzenkräfte festzustellen. Solche Ermittlungen sollten vielmehr mit dreifachem Ziel erfolgen: Einerseits sollten damit die Erwartungen an einen Stelleninhaber objektiviert und andererseits sollte ein eindeutig festgelegter, leistungsbezogener Maßstab für die Auswahl von Nachfolgern und damit implizit auch als

-
- 1) Diese Feststellung gilt uneingeschränkt nur für Spitzenkräfte der obersten Ebene, während die der oberen Ebene bereits wieder Vorgesetzte haben; allerdings werden sie bei der Zielfestlegung und Aufgabenstellung innerhalb der von ihnen geführten Funktionsbereiche im Vergleich zu allen anderen Beschäftigten im Unternehmen soviel mehr Entscheidungsfreiheit haben, daß die obige Feststellung, wenn auch eingeschränkt, für sie auch noch zutrifft.
 - 2) Gutenberg weist zu Recht darauf hin, daß eine Reihe von Führungsentscheidungen von der Unternehmensspitze nicht delegiert werden können. Vgl. Gutenberg, E.: =Unternehmensführung= S. 61

Unterlage für die Planung von Weiterbildungsmaßnahmen aufgestellt werden.

5.1.1. Anforderungsprofile als Mittel für die Objektivierung der Rollenerwartungen

Differenzen über die von einer Spitzenkraft erwartete Leistung und Kompetenzstreitigkeiten in der Unternehmensspitze führen zu Spannungen, die die Leistungskraft des Unternehmens beeinträchtigen können. Deshalb sollte versucht werden, daß einerseits der Verantwortungsbereich bei diesen Stellen genau abgegrenzt und andererseits auch die unterschiedlichen subjektiven Erwartungen an einen Stelleninhaber, z.B. aus der Sicht des Eigentümers, der Kollegen in der Unternehmensspitze oder aber auch der unmittelbar Untergebenen vereinheitlicht werden.

Auf diesem Wege können die Rollenerwartungen¹⁾ der verschiedenen Spitzenkräfte in bezug auf eine Position objektiviert werden. Bei der Ermittlung der Soll-Vorstellung, d.h. beim Entwurf des Profils des "idealen" Stelleninhabers, sollte auch derjenige mitwirken, mit dem diese Stelle tatsächlich besetzt ist. Sofern anschließend Auffassungsunterschiede über das, was erforderlich ist, festgestellt werden, müssen diese diskutiert und divergierende Vorstellungen aufeinander abgestimmt werden. Dadurch wird es möglich, einerseits eine Ursache für Konflikte und Enttäuschungen, die leistungsmindernd wirken, zu beheben und die Konzeption von den spezifischen Anforderungen einer Stelle zu objektivieren. Für den Stelleninhaber würde andererseits ein von ihm mitgestalteter Maßstab für die Beurteilung seiner Tätigkeit geschaffen.

Es fragt sich, auf welchem Niveau die Anforderungen für diesen Zweck am besten festgelegt werden.²⁾ Da alle an dieser Ermittlung beteiligten Personen im Unternehmen selbst tätig oder aber ihm, wie z.B. ein nicht geschäftsführender Eigentümer, sehr eng verbunden sind, könnten die Anforderungen in

1) Für eine ausführliche rollentheoretische Darstellung der Probleme der Führungsorganisation in Unternehmen: vgl. Abegglen, W.: "Organisation" S. 17 und 63 ff

2) Über die verschiedenen Niveaus der Anforderungsermittlung, vgl. S. 37

der Form eines Kataloges von Handlungserwartungen festgelegt werden. Da aber eine Spitzenkraft ihre Tätigkeit weitgehend eigenverantwortlich in Hinblick auf den von ihr angestrebten Erfolg gestaltet, erscheint ein solcher Katalog für diesen Personenkreis wenig geeignet. Deshalb wäre es zweckmäßiger, die Anforderungen auf die vom Stelleninhaber erwarteten Eigenschaften zu beziehen und sie damit auf dem Niveau primärer Wesensmerkmale zu ermitteln, so wie dies auch in den Stellenprofilen dieser Untersuchung erfolgte. Ferner könnten die Anforderungen auch auf dem Typusniveau festgelegt werden; zusätzliche Erläuterungen zum einzelnen Typ aber müßten dann auf einem der beiden anderen zuvor erwähnten Niveaus erfolgen.

Schließlich bleibt die Frage, ob dieser Vorschlag zur Objektivierung der Rollenerwartungen Aussicht hat verwirklicht zu werden. Da die Untersuchung zeigte, daß bis auf eine Ausnahme alle Befragten bereit waren, die zeitaufwendige Gewichtung der Katalogskriterien vorzunehmen, ist es wahrscheinlich, daß Spitzenkräfte, die vom Wert unternehmensinterner Stellenprofile überzeugt sind, auch an deren Ausarbeitung mitwirken. Dabei könnte man die in dieser Erhebung ermittelten Durchschnittsprofile für typische Positionen in der Spitze von Industrieunternehmen als Diskussionsgrundlage betrachten und durch eine kritische Auseinandersetzung mit ihnen versuchen, unternehmensinterne Stellenprofile zu erarbeiten.

5.1.2. Bewertungsmaßstab für die Bewerberauswahl

Muß eine Spitzenposition besetzt werden, so können Bewerber im Unternehmen oder auf dem Arbeitsmarkt gesucht werden. Von den Kandidaten von außerhalb bzw. aus dem Unternehmen selbst ist jedoch meist nur bekannt, wie erfolgreich sie bisher tätig waren. Von daher läßt sich aber nicht ohne weiteres auf ihre voraussichtlichen Erfolgchancen in der neuen Stellung schließen. Nur in Ausnahmefällen hat man die Eignung eines unternehmensinternen Kandidaten zuvor prospektiv in bezug auf die Anforderungen der Vakanz prüfen können, z.B. dann, wenn er bereits als Stellvertreter des bisherigen Stelleninhabers zeitweise dessen Funktionen ausübte.

Für die Auswahl einer Spitzenkraft ist weniger ihr bisheriger Führungserfolg als in erster Linie die Überzeugung entscheidend, daß sie ihrer zukünftigen Aufgabe gewachsen sein wird.

Da Auswahlentscheidungen für Spitzenkräfte meist von mehreren Personen getroffen werden und schriftliche, d.h. eindeutige Unterlagen über die Anforderungen fehlen, muß vermutet werden, daß jede am Auswahlprozeß beteiligte Person in Ermangelung eines einheitlichen Anforderungsbildes vom "neuen Mann" ihre subjektive Vorstellung von der erwarteten Persönlichkeit und Qualifikation als Maßstab an die Bewerber legt. Damit besteht auch die Gefahr, daß in die individuelle Auswahlentscheidung verschiedene, persönliche Kriterien einfließen können, ohne daß ihre Berechtigung von den anderen Mitgliedern nachgeprüft werden könnte.

Darum sollten vor der Bewerberauswahl die verschiedenen Anforderungsvorstellungen vereinheitlicht werden.

Diese Festlegung kann wiederum auf unterschiedlichem Niveau erfolgen.¹⁾ Besteht nur eine Gesamtvorstellung dessen, was von dem zukünftigen Stelleninhaber gefordert wird, etwa welches Problem von ihm vorrangig gelöst werden muß, wird sich das Anforderungsbild auf dem Typusniveau bewegen. Sollis unterscheidet aus der Erfahrung des Personalberaters folgende sieben Generaldirektorentypen, die nach seiner Meinung je nach dem für das einzelne Unternehmen charakteristischen Problemschwerpunkt bestgeeignet sind: "Control Expert", "Master Balancer", "Diversifier", "Internationalist or Man of the World", "Trouble Shouter", "Revitalizer" und "Negotiator".²⁾

Man könnte auch versuchen, die Aufgaben sehr detailliert zu umschreiben und alle die vom Stelleninhaber erwarteten Handlungen zu katalogisieren. Es wurde aber bereits darauf hingewiesen, daß dieses Vorgehen, das für Stellen mit ausführenden Tätigkeiten mit Erfolg angewendet wird, sich für Spitzenpositionen wenig eignet.³⁾

1) Vgl. S. 37

2) O.V. =Typen= S. 68 ff

3) Vgl. S. 300

Für die Auswahl von Bewerbern erscheint es deshalb ebenfalls zweckmäßig, die Anforderungen auf dem Niveau der primären Wesensmerkmale zu ermitteln und dabei ihre Bedeutung festzulegen, so wie das auch in den Profilen dieser Untersuchung geschah.

Bei der Suche von Bewerbern auf dem Arbeitsmarkt sollten die an den Stelleninhaber gestellten Anforderungen bereits vor der Ausschreibung der Position feststehen. Werden Bewerber z.B. durch ein Inserat gesucht, so müssen bereits in der Stellenanzeige die unabdingbaren und sehr wichtigen Anforderungen herausgestellt werden,¹⁾ wenn die Anzeige die von ihr erwartete " 'Selektionsfunktion' "²⁾ erfüllen soll.

Die Mitglieder des Gremiums, das für das anschließende Auswahlverfahren zuständig ist, müssen prüfen, ob der Kandidat in seiner Eignung den Schwerpunkten des Anforderungsprofils entspricht. Dabei ist je nach Beurteilungskompetenz der an diesem Verfahren Beteiligten eine Arbeitsteilung denkbar.

Das stellenspezifische Anforderungsprofil wäre auch eine wichtige Unterlage für die Personen, die an der Bewerberauswahl beratend oder bei der Eignungsbeurteilung durch Gutachten mitwirken. Nur wenn solche Berater, z.B. Grafologen oder Psychologen³⁾, ein genaues Bild von den unternehmens- und stellenspezifischen Besonderheiten haben,⁴⁾ können sie bei der Besetzung von Führungspositionen "Maßarbeit" leisten.⁵⁾

1) Vgl. Dirks, H.: =Nachfolger= S. 90

2) Fried, H.: =Stellenanzeige= S. 72; vgl. auch S. 308

3) Vgl. S. 117 ff

4) Auf die Bedeutung einer konkreten Beschreibung und Gewichtung der stellenspezifischen Anforderungsarten für die erfolgreiche Tätigkeit eines beratenden Psychologen weist z.B. Lahnhausen hin. Vgl. Lahnhausen, R.: =Untersuchungen= S. 98

5) Vgl. v. Gadow, F.: =Tests=
Von einem der bekanntesten und erfolgreichsten "head-hunter" in den USA, Kurt Einstein, wird berichtet, daß er vor Beginn der Bewerbersuche zuerst einmal selbst das Unternehmen und die Stelle analysiert. Dabei prüft er: "Welche allgemeinen Qualitäten und welche Spezialkenntnisse ... (und) welche menschlichen Eigenschaften vor allem... gefordert werden." Rudolph, J.: =Spitzenmanager=

Es unterstellt, daß das Auswahlgremium bei der Prüfung bemüht ist, unter Leistungsgesichtspunkten für die vakante Stelle bestgeeigneten Kandidaten zu finden. Abegglen weist aber zu Recht darauf hin, daß die Auswahl von Unternehmensleitern nicht nur nach diesem "normativen Grundsatz" erfolgt, sondern daß bei "realistischer Betrachtung" auch andere, nicht leistungsbezogene Auswahlkriterien eine Rolle spielen,¹⁾ z.B. Machtüberlegungen, persönliche Beziehungen, familiäre Bindungen u.a.

Auch bei Berücksichtigung dieser leistungsfremden Gesichtspunkte muß dennoch die Frage, ob der Kandidat der ihm zugedachten Aufgabe gerecht werden kann, im Vordergrund der Auswahlentscheidung stehen. Fehlt ein leistungsbezogener Beurteilungsmaßstab, besteht die Gefahr, daß die nicht tätigkeitsrelevanten Kriterien bei der Auswahlentscheidung den Ausschlag geben. Aus diesem Grunde ist die analytische Anforderungsermittlung eine wichtige Voraussetzung für eine optimale Stellenbesetzung. Sie dient der Vereinheitlichung des Bewertungsmaßstabes, hilft die stellenspezifischen Schwerpunkte erkennen, auf die dann bei der Beurteilung der Bewerber das Hauptaugenmerk gerichtet werden kann. Eine solche analytische Betrachtung gewährleistet, daß die Auswahlentscheidung bei der Besetzung von Spitzenpositionen mit größtmöglicher Objektivität erfolgt.

1.1.4. Grundlage für die Förderung von Führungskräften

Das Rechtsverhältnis von individueller Eignung und stellensbezogenen Anforderungen ändert sich im Zeitablauf.²⁾ So ist einerseits eine Verlagerung der Schwerpunkte im Anforderungsprofil denkbar, z.B. dann, wenn sich dessen Bestimmungsfaktoren oder die Aufgaben ändern. Andererseits kann auch die persönliche Qualifikation des Stelleninhabers im Laufe der Zeit wechseln, z.B. sich durch Vergessen verschlechtern.

1. Organisation= S. 87

2. Ergebnisse zu den Fragen 9 bis 12 im
1. Semester 1955/56

Entsteht durch derartige Veränderungen die Notwendigkeit, das Deckungsverhältnis zu verbessern, so kann u.a. versucht werden, daß die individuelle Eignung durch geeignete Maßnahmen einer veränderten Aufgabensituation angepaßt wird.¹⁾ Solche Maßnahmen, "... die dazu dienen, Führungskräfte durch Entwicklung von Wissen, Können und spezifischen Grundhaltungen gezielt und systematisch zu fördern ..." werden als Management Development bezeichnet.²⁾ Damit sollen weniger die festgestellten Qualifikationsmängel korrigiert als vor allem Führungskräfte auf die in der Zukunft erwarteten, neuen Anforderungssituationen vorbereitet werden.³⁾ Da diese systematische, gedankliche Vorbereitung auf die zukünftige Unternehmensentwicklung eine wesentliche Voraussetzung für die Behauptung des Unternehmens im Wettbewerb ist, gehört die Förderung von Führungskräften zu den wichtigsten Aufgaben der Unternehmensspitze.

Auf die Frage, welche Probleme sich dem amerikanischen Management zur Zeit stellen, antwortete der Präsident der amerikanischen Association of Consulting Engineers, J.M. Phelan: "Die größten Probleme, denen sich Manager amerikanischer Unternehmen heute gegenübergestellt sehen, sind:

1. Heranbildung, Auswahl und Schulung von guten Managern und die Sicherstellung von Führungspotential.
2. Koordinierung der Ausbildungswege an den Schulen und Universitäten mit den Anforderungen einer leistungsfähigen Führungsschicht in Wirtschaft und Regierung.

-
- 1) Die andere Möglichkeit zur Verbesserung des Deckungsverhältnisses ist die, die Aufgaben der Eignung anzupassen. Vgl. dazu die schematische Darstellung dieses Sachverhaltes mit Hilfe von Venn-Diagrammen, Abb. 1, S. 21
 - 2) Hill, W.: "Förderung" S. 7
 - 3) Nach einer empirischen Erhebung des EMNID-Institutes für Meinungsforschung werden Führungskräfte zu überbetrieblichen Weiterbildungskursen nur selten deswegen entsandt, weil bei ihnen Ausbildungsmängel festgestellt wurden, sondern vor allem, weil sie dafür geeignet erscheinen oder sich für zukünftige Aufgaben qualifizieren sollen. Vgl. EMNID-Institut für Meinungsforschung (Hrsg.): "Probleme" zitiert nach Faßbender, S.: "Weiterbildung" S. 34, Tab. 15

3. Die Notwendigkeit zur Heranbildung von fähigen, gut-
ausgebildeten und richtig-motivierten Menschen."¹⁾

Für die Unternehmensführung in Deutschland stellen sich diese Probleme in noch größerem Maße, wenn man bedenkt, daß die Leistungen des amerikanischen Management für sie immer wieder als in mancher Hinsicht vorbildlich und darum als ernste Herausforderung dargestellt werden.²⁾

Die Spitzenkräfte müssen sich aber nicht nur um die gezielte Anpassung der Qualifikation ihrer Mitarbeiter, sondern ebenso intensiv um die Verbesserung ihrer eigenen Fähigkeiten bemühen. Nur so können alle geistigen Kräfte im Unternehmen mobilisiert und damit die Voraussetzung für den optimalen Einsatz jeder einzelnen Führungskraft geschaffen werden.

Alle diese Bemühungen setzen ein klares Bild von den Anforderungen an jeden einzelnen Stelleninhaber in Gegenwart und Zukunft voraus. Für jede Position sollte im einzelnen zu erkennen sein, wo bei ihr die Schwerpunkte der Anforderungen liegen. Bei der Versetzung einer Führungskraft könnte deren Eignung dann auch in Hinblick auf die in Zukunft an sie gestellten Anforderungen beurteilt werden. Sollte es erforderlich sein, könnten weitere Bildungsmaßnahmen in Art, Umfang und Inhalt gezielt geplant werden, sofern die individuelle Merkmalsausprägung dadurch verändert werden könnte. Die Anforderungen sollten für diesen Zweck ebenfalls auf dem Niveau der primären Wesenszüge ermittelt werden.³⁾ Anforderungs-

1) Phelan, J.: =Zukunft=

2) Vgl. Hake, B.: =Herausforderung=; vgl. Bösenberg, W.: =Herausforderung=

3) Im Gegensatz dazu schlägt Hill vor, für das Konzept eines Management-Development-Programmes die Anforderungen auf der Basis der in den einzelnen Bereichen zu erbringenden Leistungen, also auf dem Niveau von Handlungs- und Leistungserwartungen festzustellen. Nur für den Fall, daß Führungskräfte außerhalb des Unternehmens gesucht werden müssen, sollen nach seiner Meinung die Anforderungen auf der Ebene der primären Wesensmerkmale ermittelt werden. Vgl. Hill, W.: Förderung S. 9 und S. 24

strukturen mehrerer Stellen könnten dadurch vergleichbar gemacht und der Teil der ausbildungsfähigen Merkmale gekennzeichnet werden.

Anforderungsstrukturen von Spitzenpositionen, wie die in dieser Untersuchung ermittelten Stellenprofile, dienen zur Planung von Weiterbildungsmaßnahmen für den Kreis der Führungskräfte der oberen und obersten Ebene. Gleichzeitig sind sie auch ein Orientierungsziel für alle aufstiegsorientierten Beschäftigten im Unternehmen, auf das die langfristig ausgerichteten Maßnahmen der unternehmerischen Weiterbildung abgestimmt werden können.

5.2. Die Bedeutung der Anforderungsermittlung für die Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik

In der Einführung zur Problematik dieser Untersuchung wurde bereits gezeigt, daß der dispositive Faktor heute nicht nur aus einzelwirtschaftlicher, sondern auch aus gesamtwirtschaftlicher Sicht Engpaßfaktor ist.¹⁾ Deshalb wird die volkswirtschaftliche Entwicklung sowohl kurz- als auch langfristig zu einem wesentlichen Teil durch die Zahl und die Qualifikation der verfügbaren Führungskräfte bestimmt.²⁾ Bisher wurden aus der Sicht des einzelnen Unternehmens verschiedene Ansätze zur Lösung dieses Problems gezeigt und dabei speziell die Bedeutung einer eindeutigen, stellenspezifischen Ermittlung der Anforderungen betont. Im folgenden sollen Maßnahmen behandelt werden, die aus volkswirtschaftlicher Sicht geeignet erscheinen, den optimalen Einsatz des dispositiven Faktors zu fördern.

Auf kurze Sicht kann durch eine verbesserte Transparenz des Arbeitsmarktes für diesen Personen- und Stellenkreis eine erhöhte Mobilität der Führungskräfte angestrebt werden. Für ein Unternehmen, das kurzfristig eine Vakanz besetzen muß, vergrößert sich dadurch die Aussicht, einen qualifizierten Mann in einem anderen Unternehmen zu finden.

1) Vgl. S. 15 f

2) Vgl. Drucker, P.: =Führungskraft= S. 16 f

Auf lange Sicht aber läßt sich dieses Problem nicht allein durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen beheben. Für die Zukunft wird erwartet, daß der quantitative und qualitative Bedarf an Führungskräften steigen wird. Dieser Bedarf kann nur dann gedeckt werden, wenn auch die Bildungs- und Ausbildungspolitik auf diese Entwicklung abgestimmt wird.

Alle arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen und bildungspolitischen Bestrebungen, die das Ziel haben, die Leistungswirksamkeit von Führungskräften zu verbessern,¹⁾ setzen voraus, daß zuvor die an diesen Personenkreis gestellten Anforderungen klar und umfassend ermittelt werden. Im folgenden wird dies noch näher erläutert.

5.2.1. Anforderungsermittlung in Hinblick auf den Arbeitsmarkt

Auf dem Arbeitsmarkt werden einerseits Vakanzen, die nicht innerbetrieblich besetzt werden können, und andererseits Führungskräfte, die wechselwillig sind, zusammengeführt.

Der Arbeitsmarkt für Spitzenpositionen hat in mancher Hinsicht Besonderheiten, die die relativ geringe Transparenz dieses Marktes erklären. Die Kontaktaufnahme zwischen Stellenanbieter und Stellensuchendem erfolgt mit großer Diskretion und auf vielfältige Art: Von der persönlichen Bekanntschaft über die Empfehlung gemeinsamer Bekannter, über Stelleninserate bis hin zum gewerblich tätigen Personalberater und der einzigen Vermittlungsinstitution in der Bundesrepublik, dem "Büro Führungskräfte der Wirtschaft" gibt es viele Wege.²⁾ Keiner von ihnen gewährleistet aber, daß sowohl das suchende Unternehmen alle wechselbereiten, qualifizierten Führungskräfte kennenlernt als auch eine stellensuchende Führungskraft von allen für sie geeigneten Vakanzen erfährt. Das "Büro Führungskräfte der Wirtschaft" führt zwar sowohl eine Stellen- als auch eine Bewerberkartei, aber nicht alle Unternehmen bzw. wechselwilligen Führungskräfte kennen diese Institution bzw. sind mit einer Vermittlung durch eine

1) Vgl. Drucker, P.: =Führungskraft= S. 36 ff

2) Vgl. Potratz, R.: =Fluktuation= S. 33

Behörde einverstanden. Ein anderer wichtiger Weg der Kontaktaufnahme führt über Personalberater, die aber in Deutschland keine Bewerberkartei führen dürfen, sondern bei jedem Auftrag eines Unternehmens mit ihrer Suche von neuem beginnen müssen. Dadurch kommt dem Inserat in einer Fachzeitung bzw. in der überregionalen Tagespresse besondere Bedeutung zu. Jede gut formulierte Stellenanzeige hat im wesentlichen eine Doppelfunktion: Einerseits soll sie die vom Unternehmen als potentiell geeignet betrachteten Bewerber bewegen sich zu melden,¹⁾ andererseits die nicht qualifizierten Kandidaten von einer Bewerbung zurückhalten.²⁾ Die Stellenanzeige soll also so abgefaßt werden, daß durch ihre Formulierung bereits eine Vorauswahl veranlaßt wird.

Die Praxis zeigt aber, daß die selektive Wirkung von Stelleninseraten oft nur gering ist. Auch erfahrene Personalberater berichten, daß sie z.T. auf eine Anzeige über hundert Bewerbungen erhalten, von denen viele nicht geeignet sind.³⁾ Die Sichtung der Antworten ist zeitaufwendig. Auch für die Bewerber, die abgelehnt werden, geht durch das erfolglose Warten viel Zeit verloren. Viele werden es als zu beschwerlich empfinden, wiederholt die "üblichen" Bewerbungsunterlagen zusammenzustellen,⁴⁾ und deshalb, wenn auch unzufrieden, in ihrer bisherigen Position bleiben. In solchen Fällen wäre die Fluktuation aus volkswirtschaftlichen Erwägungen aber dann erstrebenswert, wenn die Führungskraft in einer anderen Stelle wirksamer eingesetzt werden und persönlich zufriedener tätig sein könnte.

-
- 1) Fried bezeichnet dies als die "'Aktionsfunktion'".
Fried, H.: =Stellenanzeige= S. 70
 - 2) Fried bezeichnet dies als die "'Selektionsfunktion'".
Fried, H.: =Stellenanzeige= S. 72; vgl. auch S.
Nach Fried hat das Stelleninserat noch zwei weitere Funktionen: die "'Begehrensfunktion'" und die
"'Einstimmungsfunktion'", die im weiteren Sinne die Handlungswilligkeit des Umworbten fördern sollen.
Fried, H.: =Stellenanzeige= S. 69 und S. 71
 - 3) Vgl. o.V.: =Direktoren= S. 169 ff
 - 4) Vgl. o.V.: =Erfahrungen= S. 83 ff

Es wäre denkbar, diese Vorauswahl zu automatisieren und zentral mit einer EDV-Anlage alle Stellenangebote und Stellengesuche zu vergleichen. Sobald für eine Position und einen Bewerber eine Deckungsgleichheit in allen wesentlichen Merkmalen festgestellt würde, könnte eine Vermittlung erfolgen. Lassen sich bei diesem Anforderungs-Eignungs-Vergleich nicht alle wesentlichen Merkmale berücksichtigen, so kann mit dem Computer eine Vorauswahl getroffen werden. Dabei ergibt sich die Schwierigkeit, für dieses Verfahren jene Merkmale zu bestimmen, die einerseits relevant und andererseits für einen Computer-Vergleich von Anforderungs- und Eignungskriterien geeignet sind.

Von den in dieser Untersuchung als bedeutsam ermittelten Anforderungsarten, eignen sich nicht alle für diesen Zweck. Die Computer-Vorauswahl wird zweckmäßigerweise nur Kriterien vergleichen, bei denen sich sowohl die Anforderungen als auch die Eignung objektiv feststellen lassen. Das gilt in erster Linie für Alter, Geschlecht und Ausbildung der gesuchten Person, ferner für die Dauer ihrer beruflichen Erfahrung und den Grad ihrer bisherigen Verantwortung. Hingegen ist nicht ratsam, solche Anforderungsarten aufzunehmen, bei denen es ausschließlich im subjektiven Ermessen des Bewerbers liegt festzustellen, ob er den geforderten Kriterien entspricht, z.B. charakterliche Werte, Führungseigenschaften usw.

Unternehmen, die eine Stelle auf dem Arbeitsmarkt anbieten wollen, müßten die an den Stelleninhaber gestellten Anforderungen anhand von vorgegebenen Kriterien präzisieren. Die Bewerber ihrerseits wären ebenfalls gezwungen, ihre Person und Qualifikation mit vorgeschriebenen Merkmalen und Kategorien zu beschreiben. Sofern auf beiden Seiten dieselben Kriterien und Antwortkategorien vorgegeben würden, ließen sich Anforderungen und Eignung miteinander vergleichen.

Im Computer-Vergleich könnte auch das unterschiedliche Gewicht der verschiedenen Merkmale erfaßt werden, z.B. in Form einer Prioritätseinstufung der Anforderungsarten in der

Rangfolge ihrer Bedeutung bzw. durch eine Unterscheidung von Kriterien, die unbedingt, und solchen, die nur bedingt erfüllt werden müssen.

Alle anderen relevanten Merkmale, die im Computer-Vergleich außer Betracht bleiben, müßten dann im Anschluß an die Vorauswahl geprüft werden.

Ein solches Verfahren gewährleistet eine viel weniger zeit- und kostenaufwendige Kontaktfindung zwischen Stellenanbieter und Stellensuchendem und ermöglicht, daß sowohl das Angebot als auch das Gesuch solange auf dem Markt bleiben, bis eine entsprechende Person bzw. Stelle gefunden wird. Derartige Versuche einer Stellenvermittlung mit Hilfe von Computern sind aus Japan, den USA und Schweden bekannt.¹⁾

Während also eine Reihe der in dieser Untersuchung als nicht gewichtungsfähig klassifizierten Merkmale²⁾ in den Computer-Vergleich einbezogen werden können, eignen sich die meisten Kriterien des Kataloges für einen solchen Vergleich nicht, da für sie weder der Maßstab noch das Ausmaß der Eignung beim Bewerber objektiv bestimmt werden kann. Allein bei den Fachkenntnissen kann im Computer-Vergleich geprüft werden, ob ein Stellensuchender die geforderte Fachdisziplin studiert und dort das erwartete Ausbildungsniveau erreicht hat.

Für die vorwiegend fachlich orientierten Positionen,³⁾ bei denen die Anforderungen sich in erster Linie auf das Ausbildungsniveau und die erwartete Fachrichtung beziehen, wäre deshalb eine Vorauswahl mit einem Computer sinnvoll, um aus dem Bewerberreservoir die auszusuchen, die den geforderten fachlichen Voraussetzungen entsprechen. Allerdings könnte dabei nicht ermittelt werden, wie gut sie sie erfüllen. Bei allen anderen Positionen aber, bei denen Fachkenntnisse im Rahmen des Anforderungsgesamts nur ein geringes Gewicht

1) Vgl. o.V.: =Stellenvermittlung=; vgl. o.V. =Computer-Stellenmarkt= S. 98; vgl. Davies, G.: =network= S. 66 f

2) Vgl. S. 138 f

3) Vgl. S. 169

haben, kann sich die Vorauswahl vorwiegend nur auf die Anforderungen an die Person und einige andere Merkmale erstrecken, von denen allerdings angenommen werden muß, daß sie nur relativ geringe Bedeutung haben.

Hier zeigen sich deutlich die Grenzen für den Einsatz des Computers bei der Stellenvermittlung von Spitzenkräften.

Das erste Experiment einer Stellenvermittlung durch Computer in der Bundesrepublik erfaßt deshalb auch nicht Positionen in der obersten Führungsebene.¹⁾ Seit Ende 1968 läuft dieser Versuch des Instituts für Führungskräfte, Köln, mit Unterstützung der Bundesanstalt für Arbeit und des Wirtschafts- magazins "Capital". Damit werden Führungskräfte des unteren, mittleren und gehobenen Management²⁾ vermittelt.³⁾ Das Ziel dieses Experimentes ist es, in erster Linie empirisches Material zu sammeln, um die Relevanz einzelner Anforderungsmerkmale zu bestimmen und um anschließend mit Hilfe der Techniken der reduktiven Statistik die Mindestanzahl der für eine Vermittlung erforderlichen Diskriminatoren zu ermitteln.

In Anlage 5 ist der Fragebogen wiedergegeben, der von den stellen anbietenden Unternehmen ausgefüllt werden muß. Er umfaßt neben den Anforderungskriterien eine Reihe von Angaben zur Position. Diese werden bei der Auswertung dieses Experimentes es ermöglichen, empirisch auch die Bedeutung einiger Bestimmungsfaktoren⁴⁾ der Anforderungen zu untersuchen. Zur vollständigen Darstellung des Systems wird außerdem auch der

1) Nach Ansicht von Schubart ist diese Art der Vermittlung nur für Positionen des Middle-Management geeignet, nicht aber für solche im Top-Management. Vgl. Theobald, A.: =Anzeigen-Boykott=

2) Es ist nicht klar erkennbar, ob unter gehobenen Positionen im Management Spitzenpositionen der oberen Ebene im Sinne dieser Untersuchung gemeint sind. Eindeutig steht nur fest, daß Spitzenpositionen der obersten Ebene nicht erfaßt sind.

3) Vgl. Scheuch, H.: =Merkmale=; vgl. o.V.: =Computer-Stellenmarkt=

4) Z.B. wird es möglich sein, Anforderungen in bezug auf die Unternehmensgröße, die Branche usw. darzustellen.

an Bewerber ausgegebene Fragebogen zur Ermittlung der Qualifikation in Anlage 6¹⁾ wiedergegeben. Ein Vergleich zwischen beiden zeigt, daß der "skill-match"²⁾ sich auf allgemeine Angaben zur Person (Alter, Geschlecht, Nationalität, Familienstand), auf die Ausbildung (Lehre, Vorbildung, Fachrichtung, Prüfungsergebnis usw.), auf Sprachkenntnisse und Auslandserfahrung, Berufserfahrung und Branchenkenntnisse, ferner auf die Erwartungen des Bewerbers in bezug auf Betriebsklima, Fortkommen, Gehaltsentwicklung u.a. erstreckt. Danach eignet sich der Computer-Vergleich vor allem für die Vermittlung von Fachspezialisten bzw. Führungskräften mit stark fachlicher Orientierung.

Das wird auch deutlich, wenn man vergleichsweise ein anderes System, das "Personnel Information Communication System" (PICS), betrachtet, das in den USA seit einigen Jahren für die gewerbliche Stellenvermittlung verwendet wird.³⁾ Die in Anlage 7 und 8 dargestellten Merkmalserhebungsbogen⁴⁾ zeigen, daß bei diesem System ebenfalls besonderer Nachdruck auf den Vergleich von Fachkenntnissen gelegt wird. Die meisten der hier erfaßten Merkmale wurden auch in dieser Untersuchung als relevant vorgestellt; dennoch fehlen viele andere der im Anforderungskatalog aufgeführten, insbesondere die, bei denen, wie bereits erwähnt, objektive Maßstäbe dafür fehlen, um zu beurteilen, ob ein Bewerber den an ihn gestellten Anforderungen entspricht.

Beide hier vorgestellten Systeme sind noch sehr jung, und es ist wahrscheinlich, daß man sie in Zukunft noch weiter ausbauen kann. Es ist jedoch nicht zu erwarten, daß der Computer für die Vorauswahl von Spitzenkräften der Industrie eine besondere Bedeutung erlangen wird, mit Ausnahme vielleicht bei Bewerbern für vorrangig fachlich orientierte Stellen.⁵⁾ Bei Spitzenkräften wird der Personalberater auch in Zukunft in erster Linie den Kontakt zwischen wechselwilliger Führungs-

1) Vgl. S. 349

2) Scheuch, E.: =Merkmale=

3) Dieses System wird von der Information Science Inc. in Zusammenarbeit mit Western Union betrieben.

4) Vgl. S. 355 und S. 356 ff

5) Vgl. S. 169

kraft und Unternehmen herstellen müssen. Dabei wird sich der gute Berater von weniger qualifizierten dadurch unterscheiden, daß er vor Beginn der Bewerberauswahl die Stelle so analysiert, daß er sich aus eigener Anschauung ein genaues Bild von den sachlichen Erfordernissen und den menschlichen Erwartungen an den Stelleninhaber verschafft. Erst im Anschluß daran kann er dann die bestgeeignete Führungskraft suchen.

5.2.2. Anforderungsermittlung in Hinblick auf die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften

In den letzten Jahren hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, daß das gesamtwirtschaftliche Wachstum heute mehr denn je von der Höhe der Bildungsinvestitionen abhängt.¹⁾ Damit stieg auch das Bewußtsein für die Mittel-Zweck-Beziehung zwischen Bildungswesen und Gesellschaftspolitik.²⁾ Besonders deutlich wurde das vielen Europäern, als der amerikanische Verteidigungsminister McNamara behauptete, "Europa sei auf dem Marsch in die Zukunft zurückgefallen, weil ihm zwei Dinge fehlen, die zum Fortschritt führen: Massenbildung und modernes Management".³⁾

Die lange Zeit vertretene Auffassung, zur Führung werde man geboren,⁴⁾ ist in den letzten Jahrzehnten der Erkenntnis gewichen, daß, gewisse Anlagen vorausgesetzt, die Fähigkeit zur

1) Vgl. Chorafas, D.: Knowledge= S. 97; vgl. Schönfeld, H.-M.: =Ausbildungspolitik= S. 169 ff; vgl. Zander, E.: =Personalprobleme= S. 139. Bei diesen Autoren finden sich auch Hinweise auf weitere Literatur, insbesondere auf empirische Untersuchungen zu diesem Komplex.

2) So erklärt sich auch der Appell der Kultusminister an Bund und Länder, "... in der Politik neue Prioritäten zu setzen und dem gesamten Bildungswesen den Vorrang einzuräumen." C.V.: =Vorrang=

3) O.V.: =Lücke=. McNamara sprach in diesem Zusammenhang von einer "technologischen Lücke", bald aber wurde mit bezug auf seine Kritik am europäischen Management auch von einer "Management-Lücke" gesprochen. Vgl. Bösenberg, W.: =Herausforderung=

4) So behauptet Kellner: "Unternehmerleistung ist ein Ergebnis der Veranlagung, die angeboren und nachweisbar erblich ist." Kellner, W.: =Konflikt= S. 39

Führung erlernt werden kann und auch muß.¹⁾

Die wachsende Dynamik der gesellschaftlichen Entwicklung zwingt alle Führungskräfte, sich auf einen lebenslangen Lernprozeß einzurichten, da das einmal erworbene Wissen schnell veraltet. Im Aus- und Weiterbildungswesen muß man sich darauf einrichten, gerade Führungskräften²⁾ zu jeder Zeit im Berufsleben die Möglichkeit zu geben, ihre Fach- und Führungskenntnisse auszubauen bzw. neue zu erwerben.³⁾ Ein modernes Management setzt also ein bedarfsorientiertes, flexibles Management-Aus- und Weiterbildungswesen voraus.⁴⁾

Bei der Kritik der bedeutendsten deutschen Ausbildungsstätte für Führungsnachwuchs, der Universität, wird immer wieder die Praxisferne der Hochschulabsolventen hervorgehoben und als Beispiel für eine anforderungsgerechtere Ausbildung auf die aus der Sicht der Unternehmenspraxis erfolgreiche Manage-

-
- 1) So bezeichnet Drucker als wichtigste seiner Erkenntnisse: "... erfolgreiche Führung ist erlernbar - aber auch: sie muß erlernt werden. Sie stellt sich nicht von selbst ein." Drucker, P.: =Führungskraft= S. 8. Im Original hervorgehoben. Vgl. auch Bellows, R.: =Leadership= S. 195 f
 - 2) Für eine umfassende Bibliographie zum Thema: Aus- und Weiterbildung von Führungskräften vgl. Arndt, H.-J. - Faßbender, S. - u.a.: =Weiterbildung= S. 291 ff
 - 3) Die amerikanischen Universitäten haben aus dieser Erkenntnis bereits Konsequenzen gezogen und ihre Ziele und Programme darauf eingestellt. Vgl. Pack, L.: =Ausbildung= S. 67 ff
 - 4) Von der Ausbildung vor Berufsbeginn muß gefordert werden, daß sie ein "Grundwissen" vermittelt, "... das als Koordinatensystem nötig ist, damit der heutige Mensch im Leben die Vorkommnisse richtig einordnen kann." Richert, E.: =Gesellschaft= S. 195
Die Fortbildung sollte dann die Vertiefung, Erweiterung und Modernisierung des einmal erworbenen Fachwissens anstreben und die Weiterbildung schließlich eine Führungskraft auf die im Verlauf der Karriere sich ergebenden Schwerpunktverlagerungen der Anforderungssituation vorbereiten. Zur begrifflichen Abgrenzung zwischen Aus-, Fort- und Weiterbildung, vgl. Arndt, H.-J. - Faßbender, S. - u.a.: =Weiterbildung= S. XIII

ment - Aus- und Weiterbildung an den amerikanischen Business Schools verwiesen.¹⁾ Charakteristisch für sie "... ist ihre professionelle Zielsetzung (gegenüber mehr 'akademischer' Wahrheitsfindung) ... Vermöge deren überdisziplinärer Ausrichtung und Betonung der 'praktischen Anwendung' bieten diese Schools Vorbereitung auf einen konkreten Beruf, wie sie in dieser 'Praxisnähe' in Europa wohl nur vom Medizin- oder Theologiestudium erreicht wird... Diese Professionalisierung hat nichts mit Spezialisierung, Fachwissen oder Expertentum zu tun; sie betrifft vielmehr ein Erfahrungsobjekt (nämlich die Leitung von Unternehmen) und kein speziell abstrahiertes Erkenntnisobjekt."²⁾

Diese Idee der Professionalisierung der Unternehmensführung konnte sich in Europa weniger durchsetzen, weil die "... Wirtschaftsführungskraft in westlichen Ländern als exponierte Figur gegenüber den anders gearteten Wirtschaftssystemen des Ostens (gesehen wird)."³⁾ Allein deshalb wäre es falsch, wenn man einfach ohne jede Prüfung der nationalen Besonderheiten Institutionen oder Methoden, die sich in den USA bewährt haben, z.B. nach Deutschland transplantieren wollte.

Zur Festlegung der Ziele, des Inhaltes, der Lehrmethoden und der Programmstruktur für die nationale Aus- und Weiterbildung von Führungskräften in darauf spezialisierten Institutionen ist es erforderlich, zuerst einmal bei den Unternehmen bzw. Führungskräften selbst systematisch Bildungsbedarfsforschung

-
- 1) Vgl. Bösenberg, W.: =Herausforderung=; vgl. Hake, B.: =Herausforderung=.
Über die Ziele und Methoden der amerikanischen Managementausbildung im einzelnen, vgl. Garner, P.: =Managementausbildung= S. 123 ff; vgl. Pack, L.: =Ausbildung= S. 11 ff und S. 67 ff; vgl. Ryan, L.: =Management-Ausbildung= S. 18 ff
- 2) Arndt, H.-J. - Faßbender, S. - u.a.: =Weiterbildung= S. 35f. Klammereinfügungen im Original
- 3) Arndt, H.-J. - Faßbender, S. - u.a.: =Weiterbildung= S. 76

zu treiben. Es müßte versucht werden, durch empirische Untersuchungen die an die Führungskräfte gestellten Anforderungen und speziell die Schwachstellen ihrer Qualifikation zu ermitteln.

Die vorliegende Untersuchung zeigte, daß die Anforderungsstrukturen einer Führungsebene je nach Sachbezug der Führungstätigkeit unterschiedlich sind. Außerdem ergab sich, daß außer den Funktionsbereichen noch zusätzlich eine Vielzahl anderer Faktoren Einfluß auf die stellenspezifischen Anforderungen haben. Eine empirische Erforschung des Ausbildungsbedarfs sollte deshalb die Anforderungen in Abhängigkeit aller wesentlichen Bestimmungskomponenten ermitteln. Das Ergebnis einer solchen Studie müßte sowohl die Anforderungsschwerpunkte wie auch die Eignungsmängel in bezug auf Rangstufe, Funktionsbereich,¹⁾ Unternehmensgröße, Branche usw. zeigen.

Der Kreis aller Führungskräfte ließe sich bei diesem Vorgehen in eine Vielzahl verschiedener Zielgruppen mit unterschiedlichen Bedarfsprofilen aufteilen. Daraufhin könnte zwischen den bereits bestehenden Institutionen der Weiterbildung eine Arbeitsteilung vereinbart bzw. erforderlichenfalls neue geschaffen werden. Ferner könnte man die dem jeweiligen Bedarf angemessenen Programme und Lehrmethoden konzipieren.

Damit wäre eine wesentliche Voraussetzung für ein bedarfskonformes Management-Ausbildungswesen geschaffen. Da damit zu rechnen ist, daß die Bedarfsschwerpunkte sich infolge der wirtschaftlichen Entwicklung verlagern werden, muß laufend geprüft werden, ob das Bildungsangebot noch dem im Wandel begriffenen Bedarf entspricht.²⁾

-
- 1) So erfordert die im Rahmen der Management-Ausbildung wichtige Aufgabe der Integrierung verschiedener Wissensgebiete u.a. "... daß die Unterschiede der Leistungskriterien der verschiedenen Stufen der Hierarchie hervorgehoben werden." Gold, B.: =Lehrmethoden= S. 89
 - 2) An den amerikanischen Business-Schools ist es deshalb üblich, nach Abschluß eines Weiterbildungskurses alle Teilnehmer zu befragen, wie sie das Programm beurteilen. Diese Meinungsbefragung dient sowohl zur Erfolgskontrolle als auch als Unterlage für die Planung zukünftiger Programme. Eine solche Befragung wurde auch nach Abschluß des ersten "Universitätsseminars der Wirtschaft" in St. Augustin durchgeführt. Vgl. Grobe, H.: =Manager= S. 34

Systematische, empirische Erhebungen über die Art und Struktur des Bildungsbedarfs im Bereich der Management-Ausbildung sind in Deutschland bisher kaum gemacht worden. Eine der wenigen Erhebungen wurde von Faßbender durchgeführt, der 150 Unternehmen über den Stand der innerbetrieblichen Weiterbildung befragte. Danach zeigten die Führungskräfte Eignungsmängel vor allem für folgende Anforderungsarten: Menschenkunde und Menschenführung, Blick für das Ganze, d.h. für einzel- und gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge, Ausdrucksfähigkeit, Allgemeinbildung und sichere Anwendung der Führungstechniken.¹⁾ Von überbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen im speziellen erwarten Unternehmen folgende Ergebnisse: Fähigkeit zur Menschenführung, Vermittlung von Spezialtechniken, Austausch von Erfahrungen, Ausbildung dispositiver Fähigkeiten usw.²⁾

Erst wenn der nationale Bedarf an Aus- und Weiterbildung von Führungskräften feststeht, erscheint es zweckmäßig, die im Ausland zum Zwecke der Management-Ausbildung entstandenen Institutionen und deren Methoden zu untersuchen.

Mit Rücksicht auf den nationalen Ausbildungsbedarf und die ihn bestimmenden Faktoren kann dann sinnvoll entschieden werden, ob bestimmte ausländische Institutionen unmittelbar geeignet erscheinen und deshalb kopiert werden sollten oder aber ob man unter Berücksichtigung aller ausländischen Erfahrungen eine spezifisch deutschen Anforderungen entsprechende Institution schaffen sollte.³⁾ Auf jeden Fall kann dann

1) Vgl. Faßbender, S.: =Weiterbildung= S. 20

2) Vgl. EMNID-Institut für Meinungsforschung (Hrsg.):
=Probleme= S. 107 zitiert nach Faßbender, S.:
=Weiterbildung= S. 37, Tab. 19

3) Ein Beispiel für eine systematische Vorbereitung einer spezifisch auf den deutschen Bedarf abgestellten Institution der Weiterbildung mittlerer Führungskräfte ist das Gutachten, das für die Errichtung des "Universitätsseminars der Wirtschaft" erstellt wurde und dessen Inhalt, Methoden, Struktur, Dauer usw. weitgehend beeinflusste. Seine Autoren aber verweisen auf die besonderen Schwierigkeiten bei der Bedarfsfestsetzung, weil es in Deutschland noch an den erforderlichen Datenvoraussetzungen fehlt. Vgl. Arndt, H.-J. -Faßbender, S. - u.a.: =Weiterbildung=, insbesondere S. 213 f

die Gefahr umgangen werden, daß Institutionen oder Methoden, die in einem anderen Land berechtigt und möglich sind, die sich aber für den deutschen Bedarf nicht eignen, kritiklos kopiert werden.

Eine systematische Anforderungsermittlung und eine Schwachstellenanalyse der Qualifikationsstruktur von Führungskräften sind deshalb ein wichtiger Bestandteil einer Untersuchung des Bildungsbedarfs. Sie ermöglichen die bedarfskonforme Planung der Aus- und Weiterbildungsprogramme. Die dafür verantwortlichen Institutionen werden damit in die Lage versetzt, Ziele, Inhalt, Methoden und Struktur der Veranstaltungen so festzulegen, daß sie ihren Bildungsauftrag, einen hohen Qualitätsstand der nationalen Führungskräfte der Wirtschaft als wesentliche Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft zu sichern, optimal erfüllen können.

100

1. Werden die Ziele Ihres Unternehmens - im Sinne einer Konzeption des Ergebnisses, das Sie in der Zukunft anstreben - schriftlich festgelegt?
- | Ja | Nein | Weiß nicht |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ |
- 1.1 Wenn ja: Für welche Führungsbereiche erfolgt diese Festlegung?
- Für das Unternehmen allgemein ☐
 - Für den Bereich eines jeden Mitgliedes der obersten Führungsebene ☐
 - Für den Bereich einer jeden Führungskraft ☐
2. Sind in Ihrem Unternehmen für die Tätigkeit der Führungskräfte allgemeine Führungsgrundsätze, bzw. -richtlinien festgelegt?
- | Ja | Nein | Weiß nicht |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ |
3. Gibt es in Ihrem Unternehmen für Führungspositionen Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibungen?
- | Ja | Nein | Weiß nicht |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ |
- 3.1 Wenn ja: Für welche Führungsebenen bestehen diese Beschreibungen?
- Oberste Ebene (Geschäftsf. Inhaber, Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder) ☐
 - Obere Ebene (Direktoren, Prokuristen u.a., sofern sie als Führungskräfte denen der obersten Ebene direkt untergeordnet sind.) ☐
 - Mittlere Ebene (Abteilungsleiter u.a., sofern sie als Führungskräfte der oberen Ebene unter- und Führungskräften der unteren Ebene vorgeordnet sind.) ☐
 - Untere Ebene (Meister, Gruppenführer u.a.) ☐
- 3.2 Wenn nein: Halten Sie Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibungen für Führungspositionen für sinnvoll?
- | Ja | Nein | Weiß nicht |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ |

4. Stellen Sie sich bitte vor, in Ihrem Unternehmen würde eine bereits bestehende Führungsposition der obersten oder oberen Ebene plötzlich vakant, oder aber Sie wüßten, daß eine solche Stelle in absehbarer Zeit neu besetzt werden müßte; würden Sie dann versuchen die Aufgabe des "neuen Mannes" und die sich daraus ergebenden Anforderungen an ihn im einzelnen neu festzulegen?

Ja	Nein	Weiß nicht

5. Werden die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen schriftlich beurteilt?

Ja	Nein	Weiß nicht

- 5.1 Wenn ja: Auf welcher Ebene stehen die beurteilten Führungskräfte?

- oberste Ebene	
- obere Ebene	
- mittlere Ebene	
- untere Ebene	

- 5.2 Wenn ja: In welchen Zeitabständen erfolgt die Beurteilung?

- regelmäßig alle Jahre	
- sporadisch nach Bedarf	

- 5.3 Wenn ja: Sind die Beurteilungskriterien im vornherein festgelegt?

Ja	Nein	Weiß nicht

- 5.4 Wenn ja: Wer hat sie festgelegt?

- 5.5 Wenn ja: Sind es dieselben Kriterien für alle Führungskräfte?

Ja	Nein	Weiß nicht

6. Wird in Ihrem Unternehmen der zukünftige Bedarf an Führungskräften geplant?

Ja	Nein	Weiß nicht

- 6.1 Wenn ja: Auf welche Führungsebene erstreckt sich die Planung?

- oberste Ebene	
- obere Ebene	
- mittlere Ebene	
- untere Ebene	

1.2

Wie wird der Bedarf erfasst?

- summarisch
- für jede Stelle im einzelnen

1.3

Auf wieviel Zeit im voraus wird geplant?

Wieviele Personen sind an der Entscheidung darüber, ob ein Kandidat den Anforderungen einer neu zu besetzenden Stelle entspricht, beteiligt, und welche Stellung haben diese Personen?

- bei der Besetzung von Führungspositionen der obersten Ebene
.....
- bei Positionen der oberen Ebene
.....

Haben Personen, die weder Angestellte noch Mitglieder eines Organes des Unternehmens sind, bzw. Institutionen Einfluß auf diese Entscheidung?

- Personen:
 - Personalberater
 - Wirtschaftsprüfer
 - Unternehmensberater
 - Psychologen
 - Grafologen
 - Astrologen
 -
 -
- Institutionen:
 - Banken
 - Staatliche Organe
 - Unternehmen, die nicht am Kapital beteiligt sind
 - z.B. Hauptabnehmer
 -
 -

- (Anmerkung Im nachfolgenden wird unter Führungskräfte nur der Kreis der Führungskräfte der obersten und oberen Ebene verstanden.
- Oberste Ebene:** Geschäftsführende Eigentümer, Geschäftsführer im Angestelltenverhältnis, Mitglieder des Vorstandes einer AG, Geschäftsführer einer GmbH.
- Obere Ebene:** Führungskräfte der nächstfolgenden Stufe und denen der obersten Ebene direkt unterstellt. Sie werden oft als Direktoren, Generalbevollmächtigte, Prokuristen u.ä. betitelt.)

9. Es wird gelegentlich behauptet, in den letzten zwanzig Jahren hat sich die Art der Anforderungen an Führungskräfte geändert. Trifft dies nach Ihrer Meinung zu?

Ja	Nein	Weiß nicht
☐	☐	☐

10. Waren die Anforderungen an Führungskräfte vor zwanzig Jahren insgesamt geringer, gleich hoch oder höher?

Geringer	Gleich hoch	Höher	Weiß nicht
☐	☐	☐	☐

11. Erwarten Sie, daß sich die Art der Anforderungen an Führungskräfte in den nächsten zwanzig Jahren verändern wird?

Ja	Nein	Weiß nicht
☐	☐	☐

12. Erwarten Sie, daß die Anforderungen an Führungskräfte in Zukunft geringer, gleich hoch oder höher sein werden?

Geringer	Gleich hoch	Höher	Weiß nicht
☐	☐	☐	☐

13. In Anlage A finden Sie einen Katalog, in dem der Versuch gemacht wird, die Anforderungen an Führungskräfte systematisch in fünf Gruppen zusammenzufassen. Wenn Sie für alle fünf Gruppen insgesamt 100 Punkte vergeben können, wieviel Punkte würden Sie jeweils der Gruppe zuerkennen?

Bitte, gewichten Sie die Anforderungen an Führungskräfte im Hinblick auf Ihr Unternehmen für die Leiter folgender Führungsbereiche:

- a) den "Mann an der Spitze"
- b) den Leiter des Hauptbereichs Materialwirtschaft
- c) den Leiter des Hauptbereichs Herstellung
- d) den Leiter des Hauptbereichs Verkauf
- e) den Leiter des Hauptbereichs Finanz- und Rechnungswesen einschl. der allgemeinen Verwaltung
- f) den Leiter des Hauptbereichs Forschung und Entwicklung
- g) den Leiter des Hauptbereichs Personal- und Sozialwesen

Bitte, verzichten Sie darauf, die Anforderungen zu gewichten, wenn einer der oben aufgeführten Hauptbereichsleiter in Ihrem Unternehmen nicht existiert oder aber nicht zum Kreis der obersten, d. h. oberen Führungskräfte gezählt werden kann.

- 13.1 Gibt es in Ihrem Unternehmen andere Hauptbereiche als die unter 13. aufgezählten, denen eine Führungskraft der obersten, bzw. oberen Ebene vorsteht?

Ja	Nein	Weiß nicht
☐	☐	☐

Wenn ja:

Was umfasst dieser Hauptbereich?

.....

Glauben Sie aufgrund der von Ihnen erwarteten zukünftigen Entwicklung, daß sich das Gewicht der einzelnen Gruppenmerkmale verändern wird? Bitte, bezeichnen Sie mit einem Pluszeichen (+) in der Anlage 1, Spalte "Veränderung" jedes Merkmal, dessen Bedeutung in der Zukunft im Vergleich zu den anderen Merkmalen wachsen wird, und mit einem Minuszeichen (-) jedes Merkmal, zu dessen Lasten die Verschiebung erfolgen wird.

Bitte, gewichten Sie für jeden einzelnen Führungsbereichsleiter jetzt die einzelnen Anforderungsmerkmale innerhalb einer Anforderungsgruppe (Anlagen B - F). Ihnen stehen wiederum für alle Merkmale einer Gruppe 100 Punkte zur Verfügung.

Vermissen Sie in dem Anforderungskatalog (Vgl. Anlage 1) ein oder mehrere Merkmale, die Sie für wesentlich halten?

Ja

Nein

Weiß nicht

wenn ja, welche?

Welche Sprachkenntnisse werden von Führungskräften in Ihrem Unternehmen erwartet? Kreuzen Sie bitte Spalte (A) an, wenn die entsprechende Sprache fließend in Wort und Schrift beherrscht werden muß, und die Spalte (B), wenn lediglich Arbeitskenntnisse verlangt werden

	Englisch		Französisch		Spanisch		Russisch		Sonstige	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
der "Mann an der Spitze"										
Lt. HB Materialwirtschaft										
Lt. HB Herstellung										
Lt. HB Verkauf										
Lt. HB Finanz- u. Rechnungswesen										
Lt. HB Forschung u. Entwicklung										
Lt. HB Personal- u. Sozialwesen										

Inwieweit ist in Ihrem Unternehmen nach Ihrer Meinung für die verschiedenen Führungspositionen eine akademische Ausbildung erforderlich?

	Unbedingt erforderlich	Wünschenswert	nicht erforderlich	Weiß nicht
der "Mann an der Spitze"				
Lt. HB Materialwirtschaft				
Lt. HB Herstellung				
Lt. HB Verkauf				
Lt. HB Finanz- u. Rechnungswesen				
Lt. HB Forschung u. Entwicklung				
Lt. HB Personal- u. Sozialwesen				

Soweit zusätzlich zum Studium auch noch die Promotion erforderlich bzw. wünschenswert ist, vermerken Sie bitte in der obigen Tabelle hinter Ihrem Kreuz ein (P).

Wieviele Stunden/Woche muß eine Führungskraft nach Ihrer Meinung aufwenden, um ihrer Aufgabe gerecht zu werden?

.....Std./Woche

Weiß nicht

19. Fordert man von einer Führungskraft, daß sie jederzeit bereit ist, ihren Wohnsitz zu verlassen, um sich für betriebliche Zwecke an einem anderen Orte aufzuhalten?

Ja	Nein	Weiß nicht

20. Können Frauen den Anforderungen an Führungskräfte in Ihrem Unternehmen besser, gleichermaßen oder schlechter gerecht werden als Männer?

	Frauen besser als Männer	Männer und Frauen gleichermaßen	Männer besser als Frauen	Weiß nicht
der "Mann an der Spitze"				
Lt. HB Materialwesen				
Lt. HB Herstellung				
Lt. HB Verkauf				
Lt. HB Finanz- u. Rechnungswesen				
Lt. HB Forschung und Entwicklung				
Lt. HB Personal- u. Sozialwesen				

21. Es wird gelegentlich behauptet, daß eine Führungskraft der obersten Ebene auch am Kapital des Unternehmens beteiligt sein müsse oder solle, in dem sie tätig ist. Was meinen Sie dazu?

Erforderlich wert	Wünschens- wert	Nicht er- forderlich	Nicht wün- schenswert	Weiß nicht

22. Erwarten Sie, daß in Ihrem Unternehmen eine Führungskraft neben ihren Aufgaben in Unternehmen und ggf. innerhalb der unmittelbaren äußeren Interessensphäre des Unternehmens (zu der der Arbeitgeber und der für das Unternehmen zuständige Fachverband gehören) auch noch weitere öffentliche Ämter übernimmt?

Wird erwartet	Wird nicht erwartet	Weiß nicht

23. Welche Herkunft - in bezug auf die Vortätigkeit - erwartet man bei einer Führungskraft in Ihrem Unternehmen? Bitte, setzen Sie den Buchstaben der entsprechenden Alternative in die nachfolgende Tabelle.

Die Führungskraft sollte entweder:

- A : unbedingt aus "eigenen Reihen" stammen, d.h. im Unternehmen mindestens auf einer niedrigeren Führungsebene Erfahrungen gesammelt haben, oder
- B : wenn möglich aus "eigenen Reihen" stammen oder
- C : aus "eigenen Reihen" stammen oder "von draußen" kommen, ohne daß eine der beiden Möglichkeiten bevorzugt wird, oder
- D : wenn möglich "von draußen" kommen oder
- E : unbedingt "von draußen" kommen.
- F : Weiß nicht

	Alternative
der "Mann an der Spitze"	
Lt. HB. Materialwesen	
Lt. HB. Herstellung	
Lt. HB. Verkauf	
Lt. HB. Finanz- u. Rechnungswesen	
Lt. HB. Forschung u. Entwicklung	
Lt. HB. Personal- u. Sozialwesen	

4. Legt man in Ihrem Unternehmen Wert darauf, daß die Führungskräfte deutscher Nationalität sind?

Führungsebene	Unbedingt	Wünschens- wert	Ohne Bedeu- tung	Weiß nicht
oberste				
obere				

5. Ist der Familienstand ein Anforderungsmerkmal, das Bedeutung hat?

Ja	Nein	Weiß nicht

- 5.1 Legen Sie Wert darauf, bei verheirateten Bewerbern für Führungspositionen auch dessen Ehepartner kennenzulernen?

Ja	Nein	Weiß nicht

Wenn ja: Stellen Sie an den Ehepartner besondere Anforderungen?

Ja	Nein	Weiß nicht

6. Wird von der für die Besetzung einer Spitzenposition vorgesehenen Führungskraft ein bestimmtes Alter erwartet derart, daß ein Mindestalter nicht unterschritten und ein Höchstalter nicht überschritten werden soll?

	Mindestalter		Höchstalter	
	Jahre	ohne Bedeutung	Jahre	ohne Bedeutung
der "Mann an der Spitze"				
Lt. HB. Materialwesen				
Lt. HB. Herstellung				
Lt. HB. Verkauf				
Lt. HB. Finanz- u. Rechnungswesen				
Lt. HB. Forschung und Entwicklung				
Lt. HB. Personal- u. Sozialwesen				

7. Fordern Sie von einer Führungskraft, daß sie einen bestimmten gesellschaftlichen Umgang pflegt, bzw. Mitglied bestimmter Vereinigungen oder Clubs ist?

Ja	Nein	Weiß nicht

8. Fordern Sie von Ihren Führungskräften, daß sie in bestimmter Weise der hohen Gefährdung der Gesundheit infolge der großen körperlichen und seelischen Anspannungen vorbeugen?

Ja	Nein	Weiß nicht

9. Erwarten Sie, daß eine Führungskraft einer Konfession angehört?

Ja	Nein	Weiß nicht

Wenn ja: Erwarten Sie, daß die Führungskraft einer bestimmten Konfession angehört?

.....

30. Erwarten Sie, daß eine Führungskraft einer politischen Partei angehört?

Ja

Nein

Weiß nicht

31. Sind nach Ihrer Meinung die Anforderungen in einem Lande mit einem vorwiegend zentralverwaltungswirtschaftlich orientierten Wirtschaftssystem dieselben oder andere als die an Führungskräfte in der Bundesrepublik Deutschland mit einem vorwiegend marktwirtschaftlich geprägtem Wirtschaftssystem?

	Anforderungen nicht unterschiedlich	Anforderungen unterschiedlich	Weiß nicht
der "Mann an der Spitze"			
Lt. HB Materialwirtschaft			
Lt. HB Herstellung			
Lt. HB Verkauf			
Lt. HB Finanz- u. Rechnungswesen			
Lt. HB Forschung u. Entwicklung			
Lt. HB Personal- u. Sozialwesen			

32. Sind die Anforderungen in Ihrem Unternehmen so branchenbestimmt, daß

- A : eine Besetzung mit einem branchenfremden Bewerber undenkbar erscheint oder
- B : ein branchenfremder Bewerber erst dann berücksichtigt wird, wenn trotz vieler Bemühungen kein branchenkundiger gefunden wird, oder
- C : der Branchenkenntnis als Anforderungsmerkmal nur geringe Bedeutung zukommt.

	Alternativen			Weiß nicht
	A	B	C	
der "Mann an der Spitze"				
Lt. HB Materialwirtschaft				
Lt. HB Herstellung				
Lt. HB Verkauf				
Lt. HB Finanz- u. Rechnungswesen				
Lt. HB Forschung u. Entwicklung				
Lt. HB Personal- u. Sozialwesen				

33. Beeinflußt die Größe des Unternehmens den Umfang der Anforderungen an die Führungskräfte?

	Ja	Nein	Weiß nicht
der "Mann an der Spitze"			
Lt. HB Materialwirtschaft			
Lt. HB Herstellung			
Lt. HB Verkauf			
Lt. HB Finanz- u. Rechnungswesen			
Lt. HB Forschung u. Entwicklung			
Lt. HB Personal- u. Sozialwesen			

4. Beeinflusst die Größe des Unternehmens (Anzahl der Beschäftigten das relative Gewicht der einzelnen Anforderungen untereinander?

	Ja	Nein	Weiß nicht
der "Mann an der Spitze"			
Lt. HB Materialwirtschaft			
Lt. HB Herstellung			
Lt. HB Verkauf			
Lt. HB Finanz- u. Rechnungswesen			
Lt. HB Forschung u. Entwicklung			
Lt. HB Personal- u. Sozialwesen			

5. Beeinflusst die Entwicklungsphase, in der sich ein Unternehmen befindet, die Anforderungen an die Führungskräfte, d.h. sind die Anforderungen dieselben oder unterschiedliche, je nachdem ob das Unternehmen expandiert, oder aber es seine Geschäftstätigkeit konsolidiert, bzw. seine Geschäfte stagnieren oder sogar rückläufig sind?

	Anforderungen je nach Phase unterschiedlich	Anforderungen phasenunabhängig	Weiß nicht
der "Mann an der Spitze"			
Lt. HB Materialwirtschaft			
Lt. HB Herstellung			
Lt. HB Verkauf			
Lt. HB Finanz- u. Rechnungswesen			
Lt. HB Forschung u. Entwicklung			
Lt. HB Personal- u. Sozialwesen			

6. Verändern sich die Anforderungen an Führungskräfte durch den Einsatz von EDV-Anlagen?

	Verändern sich wesentlich	Verändern sich unbedeutend	Verändern sich nicht	Weiß nicht
der "Mann an der Spitze"				
Lt. HB Materialwirtschaft				
Lt. HB Herstellung				
Lt. HB Verkauf				
Lt. HB Finanz- u. Rechnungswesen				
Lt. HB Forschung u. Entwicklung				
Lt. HB Personal- u. Sozialwesen				

7. Hat nach Ihrer Meinung die Eigentümer-/Führungsstruktur Einfluß auf die Anforderungen an Führungskräfte, d.h. sind die Anforderungen an Führungskräfte unterschiedlich je nachdem, ob der bzw. die Eigentümer zugleich auch die Geschäfte führt(en) oder aber die Geschäfte von einer bzw. mehreren Führungskräfte(n), die nicht od nur unwesentlich am Kapital des Unternehmens beteiligt ist (sind), geführt werden?

Ja	Nein	Weiß nicht

38. Stellen ausländische Kapitaleigner von Unternehmen in der Bundesrepublik dieselben Anforderungen an Führungskräfte wie deutsche Eigentümer oder andere Anforderungen?

Unterschiedliche Anforderungen

☐

Dieselben Anforderungen

☐

Weiß nicht

☐

38.1 Falls unterschiedliche Anforderungen:

Trifft dies generell zu oder denken Sie dabei an bestimmte Nationalitäten der Eigentümer?

Generell

☐

Speziell für Eigner

..... Nationalität

39. Sind nach Ihrer Meinung die Anforderungen an Führungskräfte in einem öffentlichen Unternehmen - das sich im Eigentum des Staates oder einer nachgeordneten Gebietskörperschaft befindet - dieselben oder andere als in einem privaten Unternehmen?

Dieselben Anforderungen

☐

Andere Anforderungen

☐

Weiß nicht

☐

Bitte, geben Sie noch einige Angaben zu Ihrer Person:

Lebensalter:

bis 35 Jahre	
36 - 40 Jahre	
41 - 45 Jahre	
46 - 50 Jahre	
51 - 55 Jahre	
56 - 60 Jahre	
61 - 65 Jahre	
66 - 70 Jahre	
über 70 Jahre	

Dauer der beruflichen Tätigkeit:

Nach Abschluß der Fach- bzw. Hochschulausbildung ... Jahre

davon im jetzigen Unternehmen, bzw.
Konzern

... Jahre

Anzahl der Unternehmenswechsel

.....

Vorbildung:

Schulbildung:

Volksschule
Mittlere Reife
Abitur

Berufsausbildung

Lehre
Fachschule
nicht abgeschl.
Hochschulstudium
abgeschl. Hochschul-
studium ohne Promotion
abgeschl. Hochschul-
studium mit Promotion

Auslandsaufenthalte
zum Zwecke der Ausbildung

..... (Monate/Jahre)

Stellung in der
betrieblichen Hierarchie:

.....

Oberste Ebene

Obere Ebene

Führungslegitimation:

Alleiniger Inhaber

Mitinhhaber

Angestellte Führungs-
kraft, nicht Inhaber

Anforderungsgruppen	der "Mann an der Spitze"	Leiter der Hauptbereiche						
		Material- wirtschaft		Herstellung	Verkauf	Finanz- u. Rech- nungswesen + allgem. Verwaltung	Forschung u. Entwicklung	Personal- u. Sozialwesen
		Gesichtung	Veränd.	Spez.ichtung	Veränd.	Gesichtung	Veränd.	Gesichtung
<u>Allgemeine Intelligenz</u> Gesichtssinn Konzentrationsvermögen Denk- und Urteilsvermögen Einfallreichtum und geistige Beweglichkeit Ausdrucksfähigkeit (mündl. und schriftl.) Allgemeinbildung								
<u>Führungsvermögen</u> Natürliche Autorität Durchsetzungsvermögen Entscheidbarkeit Kenntnisse in Menschenführung (Trennung) Hilfsbereitschaft								
<u>Fachkenntnisse</u> Allgemeine kaufmännische Fachkenntnisse Branchenkenntnisse Allgemeine technische Fachkenntnisse Sprachkenntnisse Bereitschaft zur Weiterbildung								
<u>Charakterliche Anforderungen</u> Zuverlässigkeit Verantwortungsbewußtsein Aufsichtlichkeit Einstellung zur Arbeit Selbstvertrauen								
<u>Physisch-äußerliche und soziale Anforderungen</u> Physische Leistungsfähigkeit Äußere Erscheinung Höflichkeit Geordnete Privatverhältnisse Soziales Einordnungsvermögen								
Gesamtpunktzahl	100	100	100	100	100	100	100	100

	der "Mann an der Spitze"	Leiter der Hauptbereiche					
		Materiale- wirtschaft	Herstellung	Verkauf	Finanz- und Rechnungswesen (+ allg. Verwaltung)	Forschung u. Entwicklung	Personal- u. Sozialwesen
Kommunikationssysteme							
Elektronische Bauelemente							
Denk- und Urteilsvermögen							- 332 -
Industrielle Produktion							
Einfallsreichtum und Schöpfungsgabe							
Managementfähigkeiten							
Geschäftsfähigkeit	100	100	100	100	100	100	100

Anforderungsmerkmale der Gruppe :	der " Mann an der Spitze"	weiter der Hauptbereiche					
		Material- wirtschaft	Herstellung	Verkauf	Finanz- und Rechnungswe- sen (+ all- gem. Verwaltg	Forschung u. Entwicklung	Personal- u. Sozialwesen
<u>Führungsvermögen</u>							
<u>Natürliche Autorität</u>							
<u>Durchsetzungsvermögen</u>							
<u>Entschlußkraft</u>							333
<u>Kenntnisse in Menschen- führung (Teamführung)</u>							
<u>Unternehmerische Beratung</u>							
Gesamtpunktzahl	100	100	100	100	100	100	100

Anforderungsmerkmale der Gruppe :	der " Mann an der Spitze"	L e i t e r d e r H a u p t b e r e i c h e					
		Material- wirtschaft	Herstellung	Verkauf	Finanz- und Rechnungswe- sen (+ allgem. Verwaltung)	Forschung u. Entwicklung	Personal- u. Sozialwesen
<u>Allgemeine kaufmännische Fachkenntnisse</u>							
<u>Branchenkenntnisse</u>							
<u>Allgemeine technische Fachkenntnisse</u>							- 334
<u>Sprachkenntnisse</u>							-
<u>Bereitschaft zur Weiterbildung</u>							
Gesamtpunktzahl	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0

Anforderungsmerkmale der Gruppe :	der " Mann an der Spitze"	Leiter der Hauptbereiche					
		Material- wirtschaft	Herstellung	Verkauf	Finanz- und Rechnungswe- sen (+ allgem Verwaltung)	Forschung u. Entwicklung	Personal- u. Sozialwesen
<u>Charakterliche Anforderungen</u>							
<u>Zuverlässigkeit</u>							
<u>Verantwortungsbewußtsein</u>							
<u>Aufrichtigkeit</u>							- 335 -
<u>Einstellung zur Arbeit</u>							
<u>Selbstvertrauen</u>							
Gesamtpunktzahl	100	100	100	100	100	100	100

Anforderungsmerkmale der Gruppe :	der " Mann an der Spitze"	Leiter der Hauptbereiche					
		Material- wirtschaft	Herstellung	Verkauf	Finanz- und Rechnungswe- sen (+ allgem. Verwaltung)	Forschung u. Entwicklung	Personal- u. Sozialwesen
<u>Physisch-äußerliche und soziale Anforderungen</u>							
<u>Physische Leistungsfähigkeit</u>							
<u>Äußere Erscheinung</u>							
<u>Umgangsformen</u>							- 336
<u>Geeignete Privatverhältnisse</u>							
<u>Soziales Einvernehmen</u>							
Gesamtpunktzahl	100	100	100	100	100	100	100

Anlage 2: Muster des Briefes mit der Bitte um ein Interview

Dipl.Kfm. B. Potratz

1 Berlin 33

Berlin, den

Fabeckstr. 61

Sehr geehrter Herr (Name)!

Als Doktorand von Herrn Prof. Dr. Bellinger, Direktor des Instituts für Bank- und Kreditwirtschaft an der Freien Universität Berlin, schreibe ich eine Dissertation über das Thema: Anforderungsstrukturen von Spitzenpositionen der Industrie. In dieser Arbeit will ich die Bedeutung einzelner Anforderungsmerkmale empirisch ermitteln und befrage aus diesem Grunde Unternehmensleiter in Berlin.

In diesem Zusammenhang wende ich mich an Sie auf Empfehlung von Herrn (Name) von (Verband, IHK oder Behörde), um Sie zu bitten, mir zu dem oben erwähnten Thema ein Interview zu gewähren. Es würde etwa eine Stunde Zeit erfordern.

Ich wäre Ihnen sehr verbunden, wenn Sie meiner Bitte entsprechen und mir einen Termin für meinen Besuch benennen würden.

Für Ihre Bemühungen möchte ich Ihnen im voraus danken und bin

mit dem Ausdruck meiner vorzüglichen Hochachtung

Anlage 3: Beispiel einer schriftlichen Zielkonzeption
eines mittleren Unternehmens

Briefkopf des Unternehmens

Liebe Mitarbeiter,

die außerordentliche Expansion unseres Hauses hat die Geschäftsleitung angeregt, nunmehr verschiedene Grundsätze als tragendes Element unserer Firma herauszustellen. Eine Reihe derartiger Briefe soll dazu dienen, Sie mit diesen Grundsätzen vertraut zu machen.

Die erhebliche Umsatzsteigerung 1968 ist der Beweis für die ausgezeichnete Mitarbeit eines jeden während des vergangenen Jahres. Damit ist die geplante Aufwärtsentwicklung unseres Hauses für dieses Jahr eingehalten worden. Da für die nächsten Jahre weitere beträchtliche Umsatzsteigerungen geplant sind, muß unser System laufend verfeinert und verbessert werden.

Hierzu sollen die folgenden drei Grundsätze als Leitlinie dienen:

- 1) Zukunftssicherung unseres Hauses und eines jeden Arbeitsplatzes
- 2) Überlegene Qualität der Produkte
- 3) Zufriedene Kunden durch ausgezeichneten Service.

Der erste Brief soll der Zukunftssicherung unseres Hauses und aller Arbeitsplätze gewidmet sein. Anspruch auf eine gesicherte Zukunft soll jeder Mitarbeiter haben, der diese drei Grundsätze beherzigt.

Um unsere Zukunft zu sichern, strebt die Firma eine jährliche Umsatzsteigerung in Höhe von etwa 20% an. Hierdurch ergibt sich in jeweils 4 Jahren eine Verdoppelung des Umsatzes. In Zeiten allgemeiner Umsatzrückgänge, wie vor einem Jahr, erlauben uns die drei Grundsätze, die Umsatzhöhe zu halten.

Durch ständige Rationalisierungsmaßnahmen wird unsere Wettbewerbsfähigkeit erhöht und das wiederum dient der Zukunftssicherung unserer aller Arbeitsplätze. Hierzu können Sie selbst durch sinnvolle Verbesserungsvorschläge beitragen. Wegen der hohen Zuwachsrate unserer Umsätze können wir aufgrund von Rationalisierungen freiwerdende Arbeitskräfte an anderen Arbeitsplätzen weiterbeschäftigen. In schlechten Zeiten können Massenentlassungen, wie 1966/67 bei anderen Firmen, umgangen werden.

Leider gibt es auch Mitarbeiter, die dieses Betriebsziel vielleicht unbewußt gefährden. Gleichgültigkeit, Selbstzufriedenheit und Bequemlichkeit dienen keinesfalls der Zukunftssicherung. Geradezu schädlich ist beispielsweise die Einstellung: "Ich habe schon dreimal erfolglos was gesagt. Nun kümmere ich mich nicht mehr darum". Richtiger ist es, nur einmal etwas zu sagen, erfolgt keine Reaktion, ist es die Pflicht, den übergeordneten Vorgesetzten anzusprechen, damit dann gemeinsam überlegt werden kann, welche Maßnahmen zur Erledigung des Vorganges unternommen werden können.

Zur Zukunftssicherung der Arbeitsplätze gehören auch hohe Investitionen für die Entwicklung und Produktivitätssteigerung der Fertigung. Hierdurch erhalten wir den Wettbewerbsvorteil oder vergrößern ihn gegenüber weniger investitionsfreudigen Firmen. Wir investieren auch mehr als vergleichbare Firmen zur Erweiterung der Produktion. Für all diese Investitionen, die noch gesteigert werden sollen, wird der Gewinn benötigt und verwendet. Unsere Arbeitsplätze sind daher sicherer als in anderen Firmen mit geringeren oder entnommenen Gewinnen. Auch die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten, ein wichtiges Gebiet der Zukunftssicherung, sind bei uns ebenfalls besser. Im Gegensatz zu vielen anderen Firmen, übernehmen wir allgemein die Kosten für die berufliche Weiterbildung unserer Mitarbeiter. Wie in der Vergangenheit, so hoffen wir durch diese Maßnahmen auch zukünftig eine stetige Erhöhung Ihres Einkommens sichern zu können.

Jeder Mitarbeiter kann darüber hinaus zur Zukunftssicherung beitragen, indem er sich leichter auf neue Dinge umstellt, Ausschuß sowie Nacharbeit vermeidet und aktiv am Betriebsgeschehen mitarbeitet.

Die nächsten Briefe werden sich mit den Firmengrundsätzen "Überlegene Qualität der Produktion" und "Zufriedene Kunden durch ausgezeichneten Service" befassen.

Ich erwarte, daß diese drei Grundsätze bei unseren Mitarbeitern auf fruchtbaren Boden fallen und jedem von uns eine bessere Zukunft sichern werden. Für Rückfragen und persönliche Dinge stehe ich Ihnen, insbesondere wenn es sich um unsere drei Grundsätze handelt, jederzeit zu einem Gespräch zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr

gez. Unterschrift

Anlage 4: Beispiel einer Führungsanweisung

1. ALLGEMEINE FÜHRUNGSANWEISUNG

VORWORT

Die allgemeine Führungsanweisung soll die Grundsätze der "Führung im Mitarbeiterverhältnis" in klaren Richtlinien zusammenfassen. Sie enthält die Spielregeln für das Zusammenwirken zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie anderen Stellen im Unternehmen. Mit der Orientierung der Mitarbeiter und Vorgesetzten ist eine Voraussetzung zur Verwirklichung "echten Führens" gegeben.

Unter "Mitarbeiter" ist hierbei nicht an den Betriebsuntertan gedacht, dessen Stellung sich im Prinzip im Gehorsam gegenüber dem Vorgesetzten erschöpft und der lediglich auf Anweisung von oben hin in Tätigkeit tritt. Hier ist vielmehr an den Mitarbeiter gedacht, dessen Wesen dadurch gekennzeichnet ist, daß er selbständig denkt, handelt und entscheidet. Diese Pflicht zur Intensivierung ist die notwendige Konsequenz daraus, daß ihm ein eigener Bereich zum selbständigen Handeln und Entscheiden anvertraut ist.

Wenn diese Führungsgrundsätze allen Beteiligten in Fleisch und Blut übergegangen sind, so daß sie unbewußt entsprechend handeln, hat die "allgemeine Führungsanweisung" ihren Zweck erfüllt.

ALLGEMEINE FÜHRUNGSANWEISUNG

== =====

1. Festlegung der Pflichten, die der Mitarbeiter zu erfüllen hat
1. Der Mitarbeiter hat im Rahmen seines Delegationsbereiches selbstständig aus eigener Initiative zu handeln und zu entscheiden. Dabei muß er sich an die allgemeingültigen Richtlinien und Zielsetzungen des Unternehmens halten.
2. Alle Fälle, die in seinem Delegationsbereich auftreten, zu deren Entscheidung jedoch seine Befugnisse nicht ausreichen, hat er seinem Vorgesetzten zur Entscheidung vorzulegen und ihn entsprechend zu beraten (außergewöhnliche Fälle).
3. Ebenso ist er verpflichtet, seinen Vorgesetzten in allen Fällen verantwortlich zu beraten, in denen dieser sich seines Rates bedienen will.
4. Der Mitarbeiter ist verpflichtet, seinen Delegationsbereich zu intensivieren, d.h. ständig darüber nachzudenken, wie das, was heute besteht, morgen verbessert werden kann, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Er muß sich also in seinem Delegationsbereich unternehmerisch verhalten. Liegt die Verwirklichung seiner Ideen im Rahmen seiner Kompetenzen, so hat er die Durchführung von sich aus zu veranlassen und den Vorgesetzten darüber zu informieren. Reichen seine Befugnisse dafür nicht aus, so hat er das beabsichtigte Vorhaben als außergewöhnlichen Fall dem Vorgesetzten vorzutragen.
5. Der Mitarbeiter hat seinen Vorgesetzten unaufgefordert über den ihm delegierten Bereich so weit zu informieren, daß dieser den Gesamtüberblick behält, die für seine Entscheidungen wichtigen Tatbestände kennt und somit auch seinen Vorgesetzten wiederum über Lage und Entwicklung dieses Bereiches orientieren kann.
6. Der Mitarbeiter ist verpflichtet, von sich aus -also ohne besondere Weisung seines Vorgesetzten- seine Kollegen unmittelbar über diejenigen Tatbestände aus einem Bereich zu informieren, die für sie zur Bewältigung ihrer eigenen Aufgaben wichtig sind.
7. Desgleichen hat er die fachlich für seinen Bereich zuständigen Stabsabteilungen unaufgefordert ordnungsgemäß zu informieren. Er muß also die Querinformation in der richtigen Weise vornehmen.
8. Der Mitarbeiter ist verpflichtet, sich über die Entwicklung auf Gebieten, die seinen Delegationsbereich betreffen, auf dem laufenden zu halten. Er muß also ständig an seiner Weiterbildung arbeiten, um Wissen und Können auf den neuesten Stand zu bringen und in seiner Leistung nicht abzusinken.

II. Festlegung der Pflichten, die der Vorgesetzte gegenüber seinen Mitarbeitern wahrzunehmen hat.

1. Der Vorgesetzte muß die richtigen Mitarbeiter haben. Er hat also dafür zu sorgen, daß die ihm unterstellten Delegationsbereiche mit Persönlichkeiten besetzt sind, die diese Bereiche fachlich und führungsmäßig wahrzunehmen vermögen. Wo er feststellt, daß dies nicht der Fall ist, ist er verpflichtet, die notwendige Umbesetzung vorzunehmen oder, soweit dies seine Kompetenzen überschreitet, sie bei der zuständigen Stelle zu veranlassen.
2. Der Vorgesetzte darf im Delegationsbereich seiner leitenden Mitarbeiter -außer in Notfällen- keine Entscheidungen treffen. Notstände sind alle jene Tatbestände, bei denen Gefahr im Verzug ist, daß das Unternehmen ohne sofortigen Eingriff schweren Schaden erleiden würde.
3. Der Vorgesetzte hat im Rahmen der Zielsetzung der Stelle die Einzelziele festzulegen, die die Mitarbeiter in einem gewissen Zeitraum zu erfüllen haben, und die Schwerpunkte für ihre Arbeit zu bestimmen.
4. Der Vorgesetzte hat die Tätigkeit seiner Mitarbeiter im Sinne der Zielsetzung, die die Unternehmensführung für seinen Delegationsbereich gegeben hat, zu koordinieren.
5. Der Vorgesetzte hat alle Fälle, die im Delegationsbereich seiner leitenden Mitarbeiter anfallen, aber über deren Kompetenzen hinausgehen (außergewöhnliche Fälle), mit den betreffenden Mitarbeitern zu erörtern und erst dann zu entscheiden.
6. Fälle, deren Entscheidung zwar zum Delegationsbereich des Vorgesetzten gehört, deren Auswirkung auf die Delegationsbereiche seiner leitenden Mitarbeiter jedoch außergewöhnlich groß ist und die sich durch ihre Gesamtbedeutung vom normalen Betriebsgeschehen abheben, muß der Vorgesetzte vor seiner Entscheidung in einem Mitarbeitergespräch oder einer Mitarbeiterbesprechung mit seinen Mitarbeitern erörtern.
7. Der Vorgesetzte ist verpflichtet, seine Mitarbeiter über alles zu informieren, was sie wissen müssen, um die ihnen übertragenen Aufgaben ordnungsgemäß wahrnehmen zu können.
8. Gegenüber den Delegationsbereichen seiner Mitarbeiter übt der Vorgesetzte Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle aus. Diese Kontrollfunktionen erstrecken sich sowohl darauf, ob die Mitarbeiter die ihnen übertragenen Aufgaben fachlich erfolgreich erledigt haben, als auch darauf, ob die für eine Führung mit Delegation von Verantwortung geltenden Grundsätze dabei beachtet worden sind.

9. Stellt der Vorgesetzte Mängel fachlicher oder führungs-
mäßiger Art bei den ihm unterstellten Mitarbeitern fest,
so hat er den Tatbestand eingehend mit ihnen durchzu-
sprechen und für Abänderung zu sorgen, ggf. unter Hinweis
auf die bestehenden Richtlinien.
10. Die Kritik hat er dabei so zu gestalten, daß Initiative,
Mitdenken und Mithandeln der Mitarbeiter nicht gestört
werden, sondern eine weitere positive Zusammenarbeit ge-
währleistet bleibt.
11. Erfolgt trotzdem keine Änderung im Verhalten des Mit-
arbeiters, so muß der Vorgesetzte nach wiederholten Kritik-
gesprächen daraus die Konsequenzen ziehen und die Ver-
setzung oder Kündigung veranlassen. Im Einzelfall ist der
Vorgesetzte berechtigt, bei Weigerung des Mitarbeiters,
seine Anordnungen durchzuführen, selbst in dessen Dele-
gationsbereich zu handeln bzw. die entsprechenden An-
weisungen an dessen Mitarbeiter zu geben (Ersatzvornahme).
12. Ebenso wie es Pflicht des Vorgesetzten ist, Kritik zu üben,
hat er andererseits auch die Pflicht, Anerkennung auszu-
sprechen, wenn sie der Mitarbeiter verdient hat.
13. Der Vorgesetzte hat seine Mitarbeiter in jeder Weise zu
fördern und für eine angemessene, leistungsgerechte Be-
zahlung einzutreten, ggf. durch Vorschläge an die zustän-
dige Stelle.

Institut für Führungskräfte, Köln, Postfach 1544

Positionsbeschreibung (A)

Nur für Angebote an Bewerber,
die bereits im Berufsleben
stehen. Für Berufsanfänger
Positionsbeschreibung (B) anfordern.

Die Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung ist bereit, Ihnen Bewerber zu vermitteln, deren Fähigkeiten und Erwartungen Ihren Anforderungen entsprechen. Wenn Sie diesen Fragebogen ausfüllen, geben Sie damit Ihr Einverständnis, daß er bei Deckungsgleichheit mit einem Bewerbungsbogen an die Bundesanstalt weitergeleitet wird.

Sollte kein Bewerbungsbogen mit Ihrer Positionsbeschreibung übereinstimmen, erhalten Sie sofort Bescheid. Ihre Positionsbeschreibung wird in diesem Fall so lange bei weiteren Computergesprächen eingegeben, bis Sie Erfolg haben oder die von Ihnen selbst gesetzte Frist (siehe Frage 3) abgelaufen ist.

1. Einsendungen

Den ausgefüllten Fragebogen senden Sie bitte in verschlossenem Umschlag zurück an Professor Erwin K. Scheuch, Institut für Führungskräfte, Köln, Postfach 1544. Vermerken Sie auf dem Umschlag die Chiffre: Computer-Stellenmarkt.

2. Fragebogen

Beantworten Sie bitte **alle** Fragen. Für die Antworten sind meist Ziffern vorgegeben. Diese Ziffern tragen Sie in ein Kästchen ein, das meist am Rand des Fragebogens steht. **Sollten Sie einmal eine Frage mit den vorgegebenen Ziffern nicht beantworten können, tragen Sie bitte eine 0 ein.**

Bei den wenigen Fragen, für die keine Ziffern zur Beantwortung vorgegeben sind, tragen Sie die für Sie zutreffende Antwort bitte in Blockschrift ein.

Wenn Sie sich verschreiben, streichen Sie die falsche Zahl bitte durch und schreiben Sie die richtige über das Kästchen. Das gleiche gilt für Antworten, die Sie in Blockschrift geben: Haben Sie sich verschrieben, streichen Sie das falsche Wort durch und schreiben das richtige darüber oder daneben, z. B.:

12 Wie unabhängig wird er in der Ausführung seiner Arbeit sein?

Weitgehend unabhängig = 1
Abhängigkeit sollte ihn nicht stören = 2

22 Bezeichnung der Abteilung, in der der Bewerber arbeiten wird (Vertriebsleitung, Einkauf usw.):

~~Verkauf~~	Einkauf	Nicht ausfüllen
--------------------	---------	-----------------

$a = 1, \text{ nein} = 0$

	Fachliteratur lesen	Briefe diktieren	Verhandeln
Englisch			
Französisch			
Italienisch			
Spanisch			
Portugiesisch			
Russisch			

Nicht
ausfüllen

Monate: Spanien Monate:

Monate: Portugal Monate:

Monate: Sowjetunion Monate:

Monate:

Nicht
ausfüllen



9

Universität	ja = 1, nein = 0
Technische Hochschule	ja = 1, nein = 0
Fachschule	ja = 1, nein = 0
Abitur	ja = 1, nein = 0
Mittlere Reife	ja = 1, nein = 0
Volksschule	ja = 1, nein = 0

sehr gut	= 1	befriedigend	= 3
gut	= 2	ausreichend	= 4

1

45 mit welcher Note sollte er promoviert haben?
 sehr gut = 1 gut = 2 befriedigend = 3
 (Wenn diese Frage für Sie unwesentlich ist, tragen Sie
 bitte eine 0 ein.)

NAME _____
ADDRESS _____
CITY _____
STATE _____
ZIP _____

ledig = 1 verheiratet = 2 gleichgültig = 0

männlich = 1 weiblich = 2 gleichgültig = 0

Tragen Sie die unterste Altersgrenze (in Jahren) bitte ins obere, die oberste Altersgrenze ins untere Kästchen ein.

von			bis
-----	--	--	-----

Tragen Sie bitte nur die Nummern ein, die die für Sie entscheidenden Punkte im Fragebogen hatten.

Ist z.B. die Promotion für Sie der wichtigste Punkt, schreiben Sie [4](#)[4](#). Ist „Englisch: verhandeln“ ein wichtiger Punkt, so schreiben Sie [3](#)[4](#) und unterstreichen in Frage 34 die Worte „Englisch“ und „Verhandeln“. Erwähnen Sie dabei die wichtigsten Punkte zuerst, die weniger wichtigen zuletzt. Tragen Sie auf keinen Fall mehr als sechs Kriterien ein.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Institut für Führungskräfte, Köln

Computer-Bewerbungs-Bogen

Die Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung ist bereit, Sie an eine Firma oder Behörde zu vermitteln, deren Anforderungen Sie entsprechen. Dazu braucht die Bundesanstalt Ihr Einverständnis. Tragen Sie bitte in das Kästchen am Rand ein, ob Sie eine Vermittlung wollen:

Ist Ihre Antwort nein, erhalten Sie nur den generellen Bescheid, daß für Sie eine Stellung in der Wirtschaft ist. Wir nennen Ihnen wesentliche Einzelheiten. Vermittlung ist aber nicht möglich.

Sollte der Computer keine Stelle für Sie ermitteln, halten Sie ebenfalls Bescheid. Ihr Bewerbungsverfahren bleibt im Rennen, bis Sie ihn selbst zurückziehen. In jedem neuen Computerlauf haben Sie also eine Chance.

ja = 1
nein = 0

Positionserwartung

1 Wann können Sie frühestens die neue Tätigkeit aufnehmen?

Beispiel: Schreiben Sie für Juni 1969

2 Sperrvermerk: Zu welchem Unternehmen möchten Sie auf keinen Fall?

(Nennen Sie hier an erster Stelle Ihre eigene Firma)

Name der Firma (in Blockschrift):

Ort:

Name der Firma:

Ort:

ne der Firma:

Ort:

Nicht
ausfüllen

3 Was würde Sie in erster Linie **veranlassen**, Ihre Stelle zu wechseln?

Zu niedriges Gehalt	1
Spannungen mit Mitarbeitern	2
Spannungen mit Vorgesetzten	3
Keine weiteren Aufstiegschancen	4
Zu wenig Entfaltungsmöglichkeiten meiner eigentlichen Fähigkeiten	5
Anderes	

4 In welchen Bundesländern wären Sie besonders gern beschäftigt? Nennen Sie nicht mehr als vier Bundesländer, und zwar in der von Ihnen bevorzugten Reihenfolge.

Baden-Württemberg	= 01	Nordrhein-	
Bayern	= 02	Westfalen	= 08
Berlin (West)	= 03	Rheinland-Pfalz	= 09
Bremen	= 04	Saarland	= 10
Hamburg	= 05	Schleswig-Holstein	= 11
Hessen	= 06	Keine Vorliebe für	
Niedersachsen	= 07	ein Bundesland	= 00

An 1. Stelle

An 2. Stelle

An 8. Stelle

An 4. Stelle

5 In welchem **Bundesland** wollen Sie nicht arbeiten?

5 Nennen Sie nicht mehr als vier Bundesländer, und zwar nur solche, die Sie definitiv ablehnen.

Baden-Württemberg	= 01	Niedersachsen	= 07
Bayern	= 02	Nordrhein-	
Berlin (West)	= 03	Westfalen	= 08
Bremen	= 04	Rheinland-Pfalz	= 09
Hamburg	= 05	Saarland	= 10
Hessen	= 06	Schleswig-Holstein	= 11

6 Sind Sie bereit, im **Ausland** zu arbeiten?
ja = 1, nein = 0

7 Welche Arbeitsmethode bevorzugen Sie?

Team-Arbeit	= 1
Führungsposition im Team	= 2
Arbeit auf individueller Basis	= 3
Ist mir einerlei	= 0

8 Wie unabhängig wollen Sie in der Ausführung Ihrer Arbeit sein?

Weitgehend unabhängig	= 1
Abhängigkeit stört mich nicht	= 2

9 Ordnen Sie die unten genannten 10 Tätigkeiten. Auf welche Tätigkeit verwenden Sie in Ihrer derzeitigen Firma die **meiste Zeit**; welche Tätigkeiten kommen an 2. und 3. Stelle?

Planung	= 01	Verhandlungen	= 05
Koordinierende Tätigkeiten	= 02	Arbeitsanweisungen an Untergebene	= 06
Entwicklung neuer Methoden oder Suche nach neuen Ergebnissen	= 03	Sonstige Arbeitskontakte mit Untergebenen	= 07
Bearbeitung von Vordrägen	= 04	Korrespondenz	= 08
		Reisetätigkeit	= 09
		Kontrolle	= 10

10 Welche der unter Punkt 9 genannten Tätigkeiten üben Sie **ungern** aus? An 1. Stelle: An 2. Stelle:

11 Welche der unter Punkt 9 aufgeführten Tätigkeiten haben Sie bisher noch **nicht ausgeübt**?

12 Auf welche drei Tätigkeiten wollen Sie in der neuen Position **besonders viel Zeit** verwenden?

Planung	= 01	Verhandlungen	= 05	An 1. Stelle	
Koordinierende Tätigkeiten	= 02	Arbeitsanweisungen an Untergebene	= 06	An 2. Stelle	
Entwicklung neuer Methoden oder Suche nach neuen Ergebnissen	= 03	Sonstige Arbeitskontakte mit Untergebenen	= 07	An 3. Stelle	
Bearbeitung von Vorgängen	= 04	Korrespondenz	= 08		
		Reisetätigkeit	= 09		
		Kontrolle	= 10		

Gehalt

13 Ist Ihre gegenwärtige Tätigkeit **unterbezahlt**?
ja = 1, nein = 0 ☐

14 Welches feste **Monatsgehalt** (brutto, ohne Berücksichtigung von Zusatzleistungen) haben Sie bereits erreicht?

bis 1 000 = 01	bis 1 750 = 04	bis 3 000 = 07
bis 1 250 = 02	bis 2 000 = 05	bis 4 000 = 08
bis 1 500 = 03	bis 2 500 = 06	bis 5 000 = 09
		bis 6 000 = 10

15 Welches **Jahresgehalt** (brutto, festes Gehalt und Zusatzleistungen) haben Sie erreicht?

bis 14 000 = 01	bis 24 000 = 04	bis 39 000 = 07
bis 18 000 = 02	bis 27 000 = 05	bis 50 000 = 08
bis 21 000 = 03	bis 33 000 = 06	bis 65 000 = 09
		bis 80 000 = 10

16 Wieviel **mehr** wollen Sie **monatlich** verdienen?
Wenn Sie einen Mehrverdienst nicht zur Bedingung machen, tragen Sie ☐☐ ein.

mindestens 100 = 01	mindestens 800 = 08
mindestens 200 = 02	mindestens 900 = 09
mindestens 300 = 03	mindestens 1 000 = 10
mindestens 400 = 04	mindestens 1 200 = 11
mindestens 500 = 05	mindestens 1 500 = 12
mindestens 600 = 06	mindestens 2 000 = 13
mindestens 700 = 07	über 2 000 = 14

17 Entscheiden Sie mit Hilfe untenstehender Skala, wie wichtig **Sozialleistungen** für Sie sind:

☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5

Sehr wichtig = 1, unwichtig = 5 ☐

18 Wie stellen Sie sich Ihre **weitere Gehaltsentwicklung** vor?

Jahresgehalt und Steigerung je nach Leistung = 1 ☐
Jahresgehalt in vereinbarten Abständen steigend = 2 ☐

Karriere

19 Wie beurteilen Sie Ihren **bisherigen Aufstieg**?

kein Aufstieg	= 0
langsam	= 1
normal	= 2
schneller als die Kollegen	= 3

20 Halten Sie **Aufstiegschancen** in der neuen Position innerhalb der nächsten 3 Jahre für erforderlich?

unwichtig = 1 ☐
ja, nicht Bedingung = 2 ☐
unbedingt = 3 ☐

21 Was erwarten Sie von Ihrer neuen Firma im Hinblick auf Ihre **Weiterbildung**? Wenn Sie mehr als einen Punkt aufführen, geben Sie den wichtigsten bitte zuerst, den am wenigsten wichtigen zuletzt an.

keine Weiterbildung	= 0
Urlaub für Lehrveranstaltungen	= 1
Finanzierung von Kurskosten	= 2
Innerbetriebliche Weiterbildung	= 3

22 Was **erwarten** Sie von der Stellung, die Sie jetzt suchen, in erster Linie?

Sie soll eine Lebensstellung sein = 1
Sie soll neue Erfahrungen für spätere Stellen vermitteln = 2
Sie soll ein Schritt zum Aufstieg in höhere Positionen sein = 3 ☐

23 Wieweit sind Ihnen an der neuen Stellung die folgenden Punkte **wichtig**? Falls Ihnen mehrere Punkte wichtig sind, schreiben Sie den wichtigsten in das obere, den zweitwichtigsten in das untere Kästchen.

Eigenverantwortliche Entscheidung über Vorgänge und Mitarbeiter = 1
Unabhängiger Arbeitsbereich = 2
Enge Zusammenarbeit mit anderen Menschen = 3
Zugehörigkeit zu einer eingespielten Gemeinschaft = 4 ☐

24 Welche **Vollmachten** sind mit Ihrer jetzigen Position verbunden?

Prokura	= 1
Handlungsvollmacht	= 2
Sonderrechte (z.B. das Recht, Arbeitsmaterial und Arbeitskleidung in eigener Verantwortung zu bestellen)	= 3
keine	= 4

Betriebsklima

25 Welchen **Kontakt** haben Sie zu Ihren unmittelbaren Vorgesetzten?

vorwiegend persönlichen Kontakt = 1
vorwiegend sachlichen Kontakt = 2
beides etwa zu gleichen Teilen = 3 ☐

26 Treffen Sie Ihre Kollegen auch außerhalb des Betriebs?

Bei privaten Einladungen:
häufig = 1, selten = 2, nie = 3 ☐
Bei anderen Begegnungen (z.B. gemeinsamer Urlaubsreise, gemeinsamem Besuch von Filmen, Fußballspielen, Theaterstücken):
häufig = 1, selten = 2, nie = 3 ☐

27 Welches **Betriebsklima** bevorzugen Sie?

Vorwiegend persönlich-familiäres Betriebsklima = 1 ☐
Vorwiegend sachlich orientiertes Betriebsklima = 2 ☐

28 Wieweil **Beschäftigte** hat das Unternehmen, in dem Sie arbeiten? Tragen Sie in die linken Kästchen bitte die Anzahl der Beschäftigten in Ihrer Betriebsstätte (Fabrik) ein, in die rechten die Anzahl der Beschäftigten des Gesamtunternehmens (falls Ihre Betriebsstätte zu einem größeren Unternehmen gehört). Benutzen Sie die folgenden Vorgaben.

bis zu 10 Beschäftigten	= 01	Betriebs- stätte		Gesamt- unternehmen	
11- 50 Beschäftigte	= 02				
51- 100 Beschäftigte	= 03				
101- 200 Beschäftigte	= 04				
201- 500 Beschäftigte	= 05				
501- 1 000 Beschäftigte	= 06				
1 001- 2 000 Beschäftigte	= 07				
2 001- 5 000 Beschäftigte	= 08				
5 001- 10 000 Beschäftigte	= 09				
10 001- 50 000 Beschäftigte	= 10				
mehr als 50 000 Beschäftigte	= 11				

29 Welchen **Betriebstyp** ziehen Sie vor?

- Kleinbetrieb (10-100 Beschäftigte) = 1
 Mittelbetrieb (100-1 000 Beschäftigte) = 2
 Klein- und Mittelbetrieb = 3
 Großbetrieb (über 1 000 Beschäftigte) = 4
 Mittel- und Großbetrieb = 5
 Ist mir einerlei = 0 ☐

30 Duzen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern?

- mit wenigen = 1
 mit vielen = 2
 mit niemandem = 0 ☐

31 Duzen Sie sich mit Ihren Vorgesetzten?

- mit wenigen = 1
 mit vielen = 2
 mit keinem = 3 ☐

32 In welcher **Altersgruppe** sind die meisten Ihrer Mitarbeiter?

- 20-30 = 1 30-40 = 2 40-50 = 3 50-60 = 4 ☐

33 In welcher Altersgruppe sollten die meisten Mitarbeiter Ihrer **neuen** Abteilung sein?

- 20-30 = 1 30-40 = 2 40-50 = 3 50-60 = 4 ☐

34 Was **ärgert** Sie an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz am meisten?

- Mangelnde fachliche Qualifikation des Vorgesetzten = 1
 Mangelnde menschliche Qualifikation des Vorgesetzten = 2
 Unzureichendes Arbeitsmaterial = 3
 Ungenau definierte Zuständigkeiten = 4
 Intrigen = 5
 Mangelnde fachliche Qualifikation der Mitarbeiter = 6
 Mangelnde menschliche Qualifikation der Mitarbeiter = 7
 Kein Ärger = 0 ☐

35 Wieviel Mitarbeiter sind Ihnen **unterstellt**?

- 1 = 1 10- 20 = 4
 2- 3 = 2 20- 40 = 5 über 100 = 7
 4 = 3 40-100 = 6 keine = 0 ☐

36 Wieviel Mitarbeiter sind Ihrem unmittelbaren **Vorgesetzten** unterstellt?

- 1 = 1 10- 20 = 4
 2- 3 = 2 20- 40 = 5
 4-10 = 3 40-100 = 6 über 100 = 7 ☐

37 Wieviel Mitarbeiter in Ihrer Abteilung erledigen **gleiche** oder ähnliche Arbeiten wie Sie? Als Abteilungsleiter schreiben Sie bitte eine 0.

- 1 = 1 10- 20 = 4 keine = 0
 2- 3 = 2 20- 40 = 5
 4-10 = 3 40-100 = 6 ☐

Vorbildung

38 Wieviel Jahre sind Sie schon **berufstätig**?

Schreiben Sie z. B. 02 für 2 Jahre.

39 Wie oft haben Sie Ihren Beruf **gewechselt**?

Blößen Stellenwechsel hier nicht berücksichtigen.
 Schreiben Sie z. B. 01 für **einen** Berufswechsel.

40 Waren Sie schon einmal **selbständig**?

ja = 1, nein = 0

41 Ihre **Tätigkeit** als Selbständiger:

42 Wie **lange** waren Sie selbständig?

Schreiben Sie z. B. 08 für 8 Jahre.

43 **Schulbildung**

- Volksschule = 1
 Mittlere Reife = 2
 Abitur = 3

44 **Handwerkliche Lehre**

ja = 1, nein = 0

45 **Kaufmännische Lehre**

ja = 1, nein = 0

46 **Fachschule**

- mit Abschluß = 1
 ohne Abschluß = 2

47 **Technische Hochschule**

- mit Abschluß = 1
 ohne Abschluß = 2

48 **Universität**

- mit Abschluß = 1
 ohne Abschluß = 2

49 Art des **Examens** (z. B. Dipl.-Ing., M. A., Staatsexamen, Dr. med. usw.). Geben Sie im rechten, alleinstehenden Kästchen die jeweilige Examensnote an.

50 **Hauptstudienfächer:**

51 Welche **Spezialkurse** (z. B. Operations-Research, Einführung in die elektronische Datenverarbeitung, REFA) haben Sie absolviert?

Berufs-Matrix

Da die traditionellen Berufsbezeichnungen für die Beschreibung der modernen Arbeitswelt nicht ausreichen, bitten wir Sie, Ihre Tätigkeit an Hand einer Berufs-Matrix zu kennzeichnen. Diese Berufs-Matrix gibt Ihnen Merkmale an die Hand, die in Kombination Ihre gegenwärtige, Ihre frühere und die von Ihnen jetzt gewünschte Tätigkeit beschreiben. Gehen Sie zunächst jede Merkmalsgruppe durch, und suchen Sie das Merkmal, das für Ihre Tätigkeit am ehesten zutrifft. Den einzelnen Merkmalen sind Buchstaben oder Buchstabengruppen vorangestellt. Diese übertragen Sie dann in die jeder Gruppe folgenden Kästchen. Am besten fangen Sie mit der gegenwärtigen Tätigkeit an (Beispiel siehe unten) und analysieren dann zwei Ihrer früheren Tätigkeiten (möglichst diejenigen, die für Sie besonders interessant waren). Zum Schluss kennzeichnen Sie Ihre Wünsche für die zukünftige Tätigkeit, wobei der Computer maximal drei Möglichkeiten für Sie berücksichtigt. Natürlich brauchen Sie nicht alle drei Möglichkeiten auszunutzen; eine genügt.

Beispiel: Angenommen, Sie sind Verkaufsingenieur, dann können Sie Ihren Beruf z. B. in folgende Merkmale zerlegen:

1. Position

Qualifizierter Angestellter = P
Sie tragen bei „Position“ unter „jetzige Tätigkeit“ den Buchstaben P ein.

2. Tätigkeitsbereich

technisch-kaufmännisch = D
Sie tragen bei „Tätigkeitsbereich“ unter „jetzige Tätigkeit“ den Buchstaben D ein.

3 A. Bereich

Ihre Firma stellt Elektromotoren, Computer und Kugelschreiber her. Sie können aber nur einen Produktionsbereich auf-führen und wählen daher die Sparte, in der Sie selbst tätig sind. In Ihrem Falle: Herstellung von Investitionsgütern = E.
Sie tragen bei „Bereich“ unter „jetzige Tätigkeit“ den Buchstaben E ein.

3 B. Produkt

Ihr Produkt (Elektromotoren): elektrotechnische und elektronische Produkte = DC.
Sie tragen bei „Produkt“ unter „jetzige Tätigkeit“ die Buchstaben DC ein.

3 C. Dienstleistungszweig

Da Sie im Produktionsbereich tätig sind, wählen Sie den Buchstaben Z.
Sie tragen bei „Dienstleistungszweig“ unter „jetzige Tätigkeit“ den Buchstaben Z ein.

4. Funktionsbereich

Sie verkaufen Elektromotoren; Verkauf = AC
Sie tragen bei „Funktionsbereich“ unter „jetzige Tätigkeit“ AC ein.
Mit dem Beispiel „Verkaufsingenieur“ hätten Sie dann die Buchstabenkombination: PDEDCZAC.

1. Position

- A Firmeninhaber
- B Teilhaber, Gesellschafter
- C Freiberuflich Tätiger
- D Vorstand
- E Angestellter Geschäftsführer
- F Betriebsleiter
- G Ressortleiter (dem mindestens 2 Abteilungen unterstellt sind)
- H Abteilungsleiter
- I Gruppenleiter (einem Abteilungsleiter unterstellt)
- K Filial-, Zweigstellenleiter
- L Assistent der Geschäftsleitung
- M Assistent der Ressortleitung
- N Assistent der Abteilungsleitung
- P Qualifizierter Angestellter
- Q Sachbearbeiter
- R Höherer Beamter
- S Mittlerer Beamter
- T Beamter
- U Meister
- V Arbeiter
- Z Sonstige

Jetzige Tätigkeit	1. Frühere Tätigkeit	2. Frühere Tätigkeit
☐	☐	☐
1. Gewünschte Tätigkeit	2. Gewünschte Tätigkeit	3. Gewünschte Tätigkeit
☐	☐	☐

2. Tätigkeitsbereich

Wählen Sie nur einen Bereich, und zwar denjenigen, dem Ihre Tätigkeit schwerpunktmäßig zuzuordnen ist.

- A Landwirtschaftlich
- B Handwerklich
- C Technisch
- D Technisch-kaufmännisch
- E Kaufmännisch
- F Öffentliche Verwaltung
- G Juristisch
- H Wissenschaftlich
- I Medizinisch
- K Pädagogisch
- L Publizistisch/Kommunikativ
- M Künstlerisch/Gestaltend

N Sozialbereich

Z Sonstige Bereiche

Jetzige Tätigkeit	1. Frühere Tätigkeit	2. Frühere Tätigkeit
☐	☐	☐
1. Gewünschte Tätigkeit	2. Gewünschte Tätigkeit	3. Gewünschte Tätigkeit
☐	☐	☐

3. Wirtschaftszweig

A. Produktionsbereich/Handel

Wählen Sie bitte „Z“, wenn Sie nicht im Produktionssektor tätig sind bzw. wenn wollen. Ist Ihre Firma auf mehreren Gebieten tätig, so kreuzen Sie an, auf welchem Gebiet Sie selbst in Ihrer Firma tätig sind.

- A Gewinnung und Abbau von Rohmaterialien
- B Erzeugung, Be- und Verarbeitung allgemein
- C Herstellung von Zwischenprodukten
- D Herstellung von Konsumgütern
- E Herstellung von Investitionsgütern
- F Handel, Vertrieb
- G Großhandel
- H Außenhandel
- I Einzelhandel
- Z Nicht zutreffend

Jetzige Tätigkeit	1. Frühere Tätigkeit	2. Frühere Tätigkeit
☐	☐	☐
1. Gewünschte Tätigkeit	2. Gewünschte Tätigkeit	3. Gewünschte Tätigkeit
☐	☐	☐

B. Produkt

Ist Ihre Firma auf mehreren Gebieten tätig, so kreuzen Sie an, auf welchem Gebiet Sie selbst in Ihrer Firma tätig sind.

- AA Energie
- AB Kohle, Erze
- AC Sonstige Grundstoffe
- AD Eisen und Eisenerzeugnisse
- AE Stahl und Stahlerzeugnisse
- AF NE-Metalle und NE-Metallherzeugnisse

- A** Erdöl, Mineralöl und Mineralölserzeugnisse
B Chemikalien, chemische, pharmazeutische und kosmetische Produkte
C Kunststoff und Kunststoffserzeugnisse
D Gummi und Gummiwaren
E Glas, Keramik und Porzellan
FA Holz und Holzserzeugnisse
FB Baustoffe
FC Hoch- und Tiefbau
DA Maschinen
DB Fahrzeuge
DC Elektrotechnische und elektronische Produkte
DD Feinmechanische und optische Erzeugnisse
DE Leder und Lederwaren, Textilien
DF Papier, Papier- und Druckerzeugnisse
EA Land- und forstwirtschaftliche Erzeugnisse
EB Nahrungsmittel
EC Genußmittel
FA Sonstige Erzeugnisse
XA Gleichgültig
XZ Nicht zutreffend

- N** Wissenschaft und Forschung
P Unterricht und Erziehung
Q Kultur und Kommunikation
R Hotel- und Gaststättengewerbe
S Gesundheits- und Sozialwesen
T Öffentliche Verwaltung und Rechtspflege
U Berufsorganisationen, Wirtschaftsverbände, politische Parteien
V Sonstige Dienstleistungszweige

- X** Gleichgültig
Z Nicht zutreffend

Jetzige Tätigkeit	1. Frühere Tätigkeit	2. Frühere Tätigkeit
☐	☐	☐
1. Gewünschte Tätigkeit	2. Gewünschte Tätigkeit	3. Gewünschte Tätigkeit
☐	☐	☐

4. Funktionsbereich

Die Tabelle ist unterteilt in Oberbegriffe (fett gedruckt) und Unterbegriffe. Ordnen Sie sich nach Möglichkeit einem der Unterbegriffe zu. Nur wenn das nicht möglich ist oder wenn mehrere Unterbegriffe für Sie zutreffen, wählen Sie den Oberbegriff. Wenn Sie sich überhaupt nicht einordnen können, bezeichnen Sie Ihre Funktion unter „Sonstige Funktionen“ selbst.

Jetzige Tätigkeit	1. Frühere Tätigkeit	2. Frühere Tätigkeit
☐	☐	☐
1. Gewünschte Tätigkeit	2. Gewünschte Tätigkeit	3. Gewünschte Tätigkeit
☐	☐	☐

C. Dienstleistungszweig

Wählen Sie bitte „Z“, wenn Sie nicht im Dienstleistungssektor tätig sind bzw. werden wollen.

- A** Transport- und Lagerwesen
B Personentransport
C Gütertransport
D Lagerwesen
E Nachrichtenübermittlung
F Kreditwesen
G Versicherungen
H Wirtschafts-, Steuer- und Rechtsberatung
I Revisions- und Treuhandwesen
K Handelsvermittlung
L Grundstücks- und Wohnungsvermittlung
M Werbung, Public Relations

AA Beschaffung und Absatz

- AB** Einkauf
AC Verkauf
AD Marketing
AE Kundendienst
BA Erzeugung von Sachgütern und Dienstleistungen

- BB** Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung
BC Güterproduktion im eigentlichen Sinne

- BD** Produktionskontrolle

- BE** Vermittlung und Beratung

- BF** EDV im Produktionsbereich

CA Hilfsfunktionen der Produktion

- CB** Lagerhaltung und Materialwirtschaft

- CC** Transport

- CD** Wartung und Instandhaltung

- CE** Andere Hilfsfunktionen der Produktion

DA Finanzbereich

- DB** Kaufmännische Kontrolle, Innenrevision

- DC** Buchhaltung, Kostenrechnung, Statistik

- DD** Zahlungsverkehr

- DE** Finanzierung

- DF** Steuern

- DG** EDV im Rechnungswesen

EA Forschung und Entwicklungsfunktionen

- EB** Konstruktion

- EC** Entwurf, Entwicklung, Erprobung

- ED** Produkt- und Verfahrensforschung

FA Personal- und Sozialwesen

- FB** Personalverwaltung

- FC** Sozialwesen

- FD** Lehr- und Ausbildungswesen

GA Interne Verwaltung

- GB** Korrespondenz

- GC** Dokumentation, Registratur, Informationswesen

- GD** Sonstige interne Verwaltungsfunktionen

HA Funktionen der Unternehmenssteuerung

- HB** Planung

- HC** Organisation, Koordination

- HD** Kontrolle

IA Stabsfunktionen

- IB** Betriebswirtschaftliche Abteilung

- IC** EDV, Rechenzentrum (zentral)

- ID** Volkswirtschaftliche Abteilung

- IE** Rechts- und Patentabteilung

- IF** Andere Stabsfunktionen

Sonstige Funktionen:

Jetzige Tätigkeit	1. Frühere Tätigkeit	2. Frühere Tätigkeit
☐	☐	☐
1. Gewünschte Tätigkeit	2. Gewünschte Tätigkeit	3. Gewünschte Tätigkeit
☐	☐	☐

PICS

*Always give the *number* of the block being transmitted prior to the data in the block.

WESTERN UNION BUILDING
60 HUDSON STREET
NEW YORK NY 10013

Make the narrative description in blocks 4, 5, 6 and 7 sound as challenging and responsible as it really is! We will send a copy of it to each individual who matches for you so that he will be knowledgeable from the moment you first contact him. Remember this may be his first impression of your company.

Your PICS company subscription # Today's date #Resumes desired The position title (leave one space between words—use abbreviations)

1 [] [] [] [] [] [] 2 [] [] [] [] [] [] 3 [] [] [] [] [] [] 4 [] [] [] [] [] []

Functional area—enter sales, research, engr., finance, etc.

Title of person to whom position reports

5		6	
----------	--	----------	--

Narrative position description — 45 words or less — use abbreviations where possible — the computer will not search on this narrative

7. _____

Is citizenship required?	Military obligation	Minimum security clearance position requires
8 ☐	9 ☐	10 ☐ None Leave blank
If yes Enter 1	Not a condition of position Enter 1	Confidential . . . Enter 1
If no Enter 2	Must be completed Enter 2	Secret Enter 2
		Top secret . . . Enter 3
		Atomic energy. Enter 4

Geographic Area

If you wish to search nationwide Enter xxx

11

If you wish to restrict your search
Enter up to four
area codes (see map)



0—Me Vt. N.J.
Mass R.I.
Conn. N.J.
Virgin Isl.
Puerto Rico
(not shown)

1—N.Y. Pa. D.C.

2—Md. W.Va.
N.C. S.C.

3—Alaska Haw.
(not shown)

Minimum monthly salary of position if any Maximum monthly salary to be paid Min. education level req'd Education field OR Education field Occupational category OR Occupational category OR Occupational category

12 **13** **14** **15** **16** **17** **18** **19**

Enter dollars only Enter dollars only Enter code from blue page Enter one or two educational field codes or leave blank if no particular educational field is mandatory Enter one, two or three occupational codes

Is prior management experience required?
☐ If mandatory, enter 1
☐ If undesirable, enter 2

ALLS Turn to skills code pages (See special instructions "skills" on inside cover)

Skills required	21	Enter skill code	Yrs. experience required	22	Enter skill code	Yrs. experience required	23	Enter skill code	Yrs. experience required	24	Enter skill code	Yrs. experience required	25	Enter skill code	Yrs. experience required	26
Alternate skills	28	Enter skill code	Yrs. experience required	29	Enter skill code	Yrs. experience required	30	Enter skill code	Yrs. experience required	31						

Important
(Block 27)
The minimum
of required
skills in blocks
21, 23, 25 you
require for an
acceptable
match Enter
1, 2 or 3

Your company name "Spell out; do not abbreviate; write as much as spaces permit; leave one space between words; use no hyphens; omit 'The'"

32

If you represent a subsidiary also list your parent company--Spell out; do not abbreviate; write as much as spaces permit, leave one space between words, use no hyphens, omit "The."

33 34

Company street address (Recruit-a-gram resumes will be sent to you at this address)

City

[illegible]

State (abbrev) Zip code Area code Phone number Zip code of position location

37 38 39 40

For PICS
official use only
do not fill in

Result-а-опт

--	--	--	--

Personal profile

How to use:

You are about to record information concerning your personal history, education, work experience and interests for entry into the PICS computers. Since accurate matching of your skills depends on the accuracy of this data, please pay careful attention to each block—and to the codes which describe your record. You are building your personal profile to be entered into the PICS computers and matched regularly against each job requirement submitted by companies looking for unusual talent. Please print in blue or black ink and complete every block which relates to your background.

This is your Membership Number

please use it on all correspondence.

1 Change of address

The imprint above is based on your request for PICS forms. Use this space for corrections or omissions; please double-check your Zip Code—all geographical tabulations—including Salary Analyses—are computed by Zip Codes.

Last name _____
 Street address _____
 City _____ State _____ Zip _____
 Care of _____

Personal data

Area code _____ Phone number _____
 2 _____ 3 _____ Sex—
 1 _____ 4 _____
 Year of birth _____ No. of dependents _____
 4 _____ 5 _____ 6 _____
 7 _____ 8 _____
 Military status _____
 1 _____ 2 _____
 Security clearance _____
 1 _____ 2 _____
 Confidential _____
 9 _____
 Geographic location (check one)
 Will move _____ Will not move _____
 anywhere _____ move _____
 Will move only to area (or areas) marked in these blocks _____
 1 _____ 2 _____
 U.S. citizenship enter code _____
 1 _____ 2 _____
 U.S. Citizen _____
 3 _____ 4 _____
 Eligible or active service not completed _____
 1 _____ 2 _____
 Top Secret _____
 3 _____ 4 _____
 Atomic Energy Commission _____
 5 _____ 6 _____
 Not a U.S. Citizen _____
 7 _____ 8 _____
 Permanent Visa _____
 9 _____ 10 _____
 Male married _____
 11 _____ 12 _____
 Female single _____
 13 _____ 14 _____
 Female married _____
 15 _____ 16 _____



0—Me, VI, NH, Mass., RI, Conn., N.J., Puerto Rico (not shown)
 1—N.Y., Pa., Del.
 2—Md., W. Va., Va., N.C., S.C.
 9—Alaska, Hawaii (not shown)

Confidential salary data

Salary data: All salary figures are monthly rates. Use conversion table below if you are paid other than monthly.

• weekly salary—multiply by 4.33
 • hourly salary—multiply by 172
 • semimonthly salary—multiply by 2
 • annual salary—divide by 12

10 _____
 Total monthly earnings include all income such as commissions, bonuses, etc., which make up your present total income.
 Current monthly total earnings _____
 Monthly amount of last increase _____
 Date of increase _____
 11 _____ 12 _____
 13 _____ 14 _____
 Monthly amount of 2nd last increase _____
 Date of 2nd last increase _____
 15 _____ 16 _____
 Current monthly base salary exclude commissions, etc.

Previous employer—company name

35

Position title

36

Dates employed from
Mo. Year

37

Brief description of duties

39

Monthly
salary

38

Second previous employer—company name

40

Position title

41

Dates employed from
Mo. Year

42

Brief description of duties

44

Monthly
salary

43

Narrative description 65 words or less—use abbreviations where possible, please print, leave one space between words.

45

Specific areas of job interest: experience relevant to professional goals; education pertinent to professional goals; academic honors, scholarships, fellowships, awards, prizes, etc.; books published, lectureships; any other information that would help evaluate your background, qualifications and interests.

46 PICS Participation Status:

If you wish to have your resume sent to interested companies as a result of a PICS computer match, check the first box. (You will also receive PICS salary reports.) If you do not wish to have your resume sent to interested companies, check the second box. . . . check the second box . . . you receive PICS salary reports only

1 ☐ Send resume to interested employer
2 ☐ PICS Report only

47

Personnel Information Communication System—developed and operated by Information Science incorporated utilizing Western Union's computer and communications complex—marked to industry by Western Union . . . nationwide

I understand that my current subscription to the Personnel Information Communication System entitles me to the PICS career information service and the four salary analysis reports for a period of one year.

I certify that all the information I have provided to PICS is to the best of my knowledge accurate and valid.

Signature

Date

Literaturverzeichnis

- Abegglen, Walter, E.: =Organisation= Die Organisation der Unternehmungsleitung. Versuch einer Theorie, Zürich 1966.
- Abel, Martin: =Ganzheitslehre= Betriebsführung als Ganzheitslehre; in: Fortschrittliche Betriebsführung, Bd. 11, hrsg. vom Kurt-Hegner-Institut für Arbeitswissenschaft des Verbandes für Arbeitsstudien -REFA e.V.- Berlin, Köln usw. o.J., S. 5 - 35.
- Abel, Martin: =Wirtschaftsführung= Dynamische Wirtschaftsführung - Führungslehre für die Betriebspraxis, Wiesbaden 1961.
- Acker, Heinrich: =Stellengliederung= Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb, Wiesbaden o.J. (1956).
- Acker, Heinrich: =Planung= Planung der Organisation; in: Unternehmensplanung, hrsg. von Klaus Agthe und Erich Schnaufer, Baden-Baden 1963, S. 435 - 458.
- Adamowsky, Siegmund: =Planung= Langfristige und kurzfristige Planung; in: Unternehmensplanung, hrsg. von Klaus Agthe und Erich Schnaufer, Baden-Baden 1963, S. 23 - 46.
- Albach, Horst: =Investition= Investition und Liquidität. Die Planung des optimalen Investitionsbudgets, Wiesbaden 1962.
- Arbeitskreis Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: =Unternehmensorganisation= Unternehmensorganisation - Aufgaben- und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung, 4. überarbeitete Aufl., Köln und Opladen 1963.
- Arndt, Hans-Joachim - Faßbender, Siegfried - u.a.: =Weiterbildung= Weiterbildung wirtschaftlicher Führungskräfte an der Universität. Denkschrift des Deutschen Instituts zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, Düsseldorf - Wien 1968.
- AWF (Hrsg.): =Auswertungsblock= Auswertungsblock für Gaußisch (normal) verteilte Werte nach Rempel-Faßmann, AWF Nr. 172 und 172a, Berlin und Köln 1964.
- Bellinger, Bernhard: =Unternehmenskrisen= Unternehmenskrisen und ihre Ursachen; in: Handelsbetrieb und Marktforschung. Festschrift für Carl Ruberg zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1962, S. 49 - 74.
- Bellinger, Bernhard: =Finanzierung= Langfristige Finanzierung. Wiesbaden 1964.

- Bellinger, Bernhard: =Auslese= Zur Auslese von Unternehmungsleitern; in: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen - Beiträge zur Morphologie von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und Genossenschaften. Festschrift zum 65. Geburtstag von Reinhold Henzler, hrsg. von Karl Alewell, Wiesbaden 1967, S. 199 - 231.
- Bellinger, Bernhard: =Geschichte= Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1967.
- Bellinger, Bernhard: =Eignungskriterien= Eignungskriterien kaufmännischer Stabs- und Führungskräfte. Unveröffentlichte Unterlage zur Vorlesung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre IV, Freie Universität Berlin, SS 1968.
- / Bellows, Roger: =Leadership= Creative Leadership, Englewoods Cliffs 1959.
- Bernhard, Alfred: =Büromechanisierung= Von der Büromechanisierung zur Integration der Datenverarbeitung, Bern 1964.
- Bidlingmaier, Johannes: =Zielkonflikte= Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968.
- Böhre, Hermann: =Organisation= Organisation des Industriebetriebes, Wiesbaden 1963.
- Bösenberg, Walther A.: =Herausforderung= Herausforderung an Europa; in: Handelsblatt vom 2./3.8.1968, S. 9.
- Bötcher, Elmar: =Beurteilung= Die Beurteilung der Mitarbeiter und die Auslese des Schlüsselpersonals, Bad Harzburg 1965.
- Bordemann, G.: =Führungssituation= Die Betrachtung der Führungssituation im Industriebetrieb; in: Betriebswirtschaftliches Periskop, 26. Jg. (1966), Nr. 2, S. 113 - 125.
- Bornemann, Ernst: =Berufsanalyse= Methoden der Berufsanalyse; in: Handbuch der Psychologie, hrsg. von Ph. Lersch, F. Sander u.a., 9. Bd.: Betriebspsychologie, hrsg. von A. Mayer und E. Herwig, Göttingen 1961, S. 316 - 335.
- Howman, Garda W. - Worthy, Beatrice W. - u.a.: =Women= Are Women Executives People?; in: HBR, Vol. 43 (1965), No.4. S. 14 - 28 und S. 164 - 178.
- Brendt, Leo: =Revolution= Die zweite industrielle Revolution, München 1957.
- Buckingham, Walter: =Automation= Automation und Gesellschaft. Aus dem Amerikanischen: "Automation, Its Impact on Business and People" Übersetzt von Norbert Junius, Frankfurt (M) 1963.

- Burnham, James: =Regime= Das Regime der Manager. Aus dem Englischen: "The Managerial Revolution" übersetzt von Helmut Lindemann, Stuttgart 1951.
- Cantril, Hadley - Rugg, Donald: =Formulierung= Die Formulierung von Fragen; in: René König (Hrsg.): =Interview= S. 86 - 114.
- Cassier, Siegfried C.: =Geschäftspolitik= Wer bestimmt die Geschäftspolitik der Großunternehmen? Das Verhältnis zwischen Kapitaleigentum und Entscheidungsgewalt, Frankfurt (M) 1962.
- Casstevens, E.R. - Lovin, B.C.: =Management= Coaching and Counseling for Middle Management; in: Journal of the American Society of Training Directors, Vol. 11 (1960), zitiert nach Schönfeld, H.-E.: =Ausbildungspolitik=
- Catteepeel, Dirk: =Betrieb= Betrieb und Gesellschaft; in: Führungskräfte heute und morgen, Personal- und Ausbildungspolitik auf neuen Wegen, Hrsg.: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf - Wien 1966, S. 11 - 24.
- Chapin, Ned: =Datenverarbeitung= Einführung in die elektronische Datenverarbeitung. ... des Amerikanischen: "An Introduction to Automatic Computers. A Systems Approach for Business," Übersetzt von Adolf, Wien und München 1963.
- Chorafas, Dimitris N.: =Executive= Developing the International Executive, AIA Research Study 83, o.O., o.J.
- Chorafas, Dimitris N.: =Knowledge= The Knowledge Revolution. An analysis of the International Brain Market and the challenge to Europe, London 1968.
- Dahms, Kurt: =Führung= über die Führung, München, Basel 1963.
- Dahrendorf, Ralf: =Sozialstruktur= Sozialstruktur des Betriebes - Betriebssoziologie-, Wiesbaden 1959.
- Dale, Ernest: =Management= Management: Theory and Practice, New York, St. Louis usw. 1965.
- Davies, Gordon K.: =Network= Needed: a national job-matching network; in: HBR, Vol. 47 (1969), No. 5, S. 68 - 70.
- Dietold, John: =Information= What's Ahead in Information Technology; in: HBR, Vol. 43 (1965), No. 5, S. 76 - 82.
- Dirks, Heinz: =Arbeitsanalyse= Die Arbeitsanalyse; in: Psychologische Rundschau, 6.Jg. (1955), S. 19 - 22.

Dirks, Heinz: =Nachfolger= Der Nachfolger. Problem und Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg 1963.

Drucker, Peter F.: =Führungskraft= Die ideale Führungskraft. Aus dem Amerikanischen: "The effective Executive" von Hildegard Nordsieck, Düsseldorf - Wien 1967.

Eick, Jürgen: =Wirtschafts-Wissenschaftler= Schon zu viele Wirtschafts-Wissenschaftler? Das Ergebnis einer Umfrage in der gewerblichen Wirtschaft; in: FAZ vom 23.11.1968, S. 17.

EMNID-Institut für Meinungsforschung (Hrsg.): =Probleme= Probleme der Weiterbildung industrieller Führungskräfte. Unveröffentlichte Unternehmens-Untersuchung, o.O., 1964, zitiert nach Faßbender, S.: =Weiterbildung=.

Erdélyi, Michael: =Betriebspsychologie= Einführung in die Wirtschafts- und Betriebspsychologie, Göttingen 1955.

Eucken, Walter: =Grundsätze= Grundsätze der Wirtschaftspolitik, hrsg. von Edith Eucken-Erdsiek und K. Paul Hensel, Hamburg 1959.

Euler, Hans - Stevens, Hans u.a.: =Analyse= Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten, Düsseldorf 1953.

Euler, Hans - Stevens, Hans: =Arbeitsschwierigkeit= Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit, 3. Aufl., Düsseldorf 1954.

Faßbender, Siegfried: =Führungskräfte= Die Führungskräfte im Unternehmen, Gedanken zu ihrer Gliederung und ihrer überbetrieblichen Weiterbildung, Essen 1957.

Faßbender, Siegfried: =Weiterbildung= Die Weiterbildung betrieblicher Führungskräfte in Deutschland - Versuch einer Bilanz, Berlin-Köln-Frankfurt(M) 1966.

Fiertz, Alden L. - Schmidt-Sudhoff, Ulrich: =Management= Management mit Zielvorgabe; in: Plus, 3.Jg. (1969), Heft 1, S. 17 - 24.

Fischer, Guido: =Betriebsführung= Die Betriebsführung und ihre Aufgaben; in: ZfB, 28. Jg. (1958), S. 9 - 17, S. 90 - 97, S. 242 - 250 und S. 375 - 384.

Fischer, Guido: =Betriebswirtschaftslehre= Die Betriebsführung, Bd. 1: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre 9.erweiterte Aufl. unter Mitarbeit von Eduard Gaugler, Heidelberg 1964.

Flender, Alfred: =Unternehmer= Die Verantwortung des Unternehmers ist unteilbar. Vortrag im Rathaussaal der Freien und Hansestadt Hamburg am 30.9.1955; in: Flender, A.: Die Verantwortung des Unternehmers, Bonn 1961, S. 9 - 24.

- Flender, Alfred: =Verantwortung= Verantwortung und Freiheit. Vortrag auf der Jahreshauptversammlung der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer e.V. (ASU) am 27.5.1960 in Berlin; in: Flender, A.: Die Verantwortung des Unternehmers, Bonn 1961, S. 157 - 170.
- v. Frankenberg, Hans-Heydan: =Ausbildung= Die Ausbildung im Betrieb stößt auf Grenzen; in: Die Welt vom 9.7.1968, S.17.
- Fried, Helmut: =Stellenanzeige= Die Stellenanzeige - ein Mittel der Personalwerbung, München 1963.
- Fürstenberg, Friedrich: =Aufstiegsproblem= Das Aufstiegsproblem in der modernen Gesellschaft, Stuttgart 1962.
- v. Gadow, F.: =Tests= Tests sind keine Wundermittel. Die richtige Besetzung von Führungspositionen ist Maßarbeit; in: Die Welt vom 19.7.1969, Sonderseite Betrieb und Beruf.
- Garner, P.: =Managementausbildung= Managementausbildung in den USA - die Rolle der Universitäten; in: Ludwig Iack =Ausbildung= Anhang I, S. 123 - 131.
- Garraith, Eleanore: =Top= The top of the top; in: Fortune, Vol. 77 (1966), No. 7, S. 318 - 319.
- Gehrig, Herbert: =Persönlichkeit= Die Persönlichkeit des Unternehmers, Düsseldorf o.J.
- Gellert, W. - Küstner, H. u.a. (Hrsg.); Reichardt, H. (Gutachter): =Mathematik= Kleine Enzyklopädie - Mathematik, 3. Aufl., Leipzig 1968.
- Gesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (AVAVG) vom 3.4.1957, BGBl. I. S. 322 - 365.
- Gold, Bela: =Lehrmethoden= Anpassung der Lehrmethoden an die wechselnden Zielsetzungen auf dem Gebiet der Führungsausbildung; in: Management International Review, 1966, 1, S. 87 - 94.
- Goode, William J. - Hatt, Paul K.: =Fragebogen= Beispiel für den Aufbau eines Fragebogens; in: René König (Hrsg.): =Interview= S. 115 - 124.
- Goossens, Franz: =Unternehmens-Leitung= Moderne Unternehmens-Leitung, München 1958.
- Goossens, Franz: =Vorgesetzte= Vorgesetzte, Führungskräfte und Rangstufen - Begriffe und Größenordnungen; in: Mensch und Arbeit, 19. Jg. (1967), Heft 4, S. 98 - 101.
- Goossens, Franz: =Rangstufen= Bezeichnungen der Rangstufen und Vorgesetztenebenen in der Betriebspraxis - Ergebnisse einer Umfrage; in: Mensch und Arbeit, 19. Jg. (1967), Heft 7, S. 208 - 211.

- Gottschalk, G.: =Standard-Kenndaten- Standard-Kenndaten,
OSRAM-interne Druckschrift der Hauptbereiche Forschung
und Entwicklung sowie Herstellung, o.O., o.J. (1968).
- Graf: =Krankheit= Die Krankheit der Verantwortlichen - Manager-
Krankheit, Köln 1953.
- Granick, David: =Manager= Der europäische Manager. Aus dem
Amerikanischen: "The European Executive", übertragen von
Hildegard Kimmel und Jürgen Schlegel, Düsseldorf - Wien
1962.
- Grobe, Hans-Joachim: =Training= Training für Manager; in:
Der Volkswirt, 21. Jg. (1967) Nr. 24, S. 1135 - 1138.
- Grobe, Hans-Joachim: =Manager= Manager made in St. Augustin;
in: Der Volkswirt, 23. Jg. (1969), Nr. 37, S. 33 - 34.
- Grochla, Erwin: =Wirtschaftsordnung= Betrieb und Wirtschafts-
ordnung. Das Problem der Wirtschaftsordnung aus be-
triebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1954
- Gross, Herbert: =Firmensysteme= Multinationale Firmensysteme:
Aufbau einer neuen Weltwirtschaft; in: Handelsblatt vom
21.5.1969, S. 3.
- Grosser, Alfred: =Wettbewerb= Wettbewerb: das ganze Leben.
In Frankreich zählt die Ausbildung, nicht das Dienst-
alter; in: Die Zeit vom 10.11.1967, S. 3
- Guilford, J.I.: =Persönlichkeit= Persönlichkeit - Logik,
Methodik und Ergebnisse ihrer quantitativen Erforschung.
Aus dem Amerikanischen: "Personality", übertragen von
Heinrich Kottenhoff und Ursula Agrell, 2./3. Aufl.,
ergänzt durch ausführliches Namens- und Sachregister,
Weinheim/Bergstr. 1965.
- Gutenberg, Erich: =Produktion= Grundlagen der Betriebswirt-
schaftslehre, 1.Bd.: Die Produktion, 7. Aufl., Berlin -
Göttingen - Heidelberg 1962.
- Gutenberg, Erich: =Unternehmensführung= Unternehmensführung-
Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962.
- Guzzardi, Walter: =Manager= Die jungen Manager, München 1966.
- Hagenmüller, Karl Fr.: =Bankbetrieb= Bankbetrieb und Bank-
politik, Wiesbaden 1959.
- Hake, Bruno: =Herausforderung= Die amerikanische Herausforde-
rung in der Praxis; in: Blick durch die Wirtschaft vom
15.10.1968, S. 5.
- Hardung - Hardung, Heimo: =Prokuristen= Die Prokuristen Auf-
gaben und Stellung der zweiten Ebene im Management,
Wiesbaden 1966.

- Hartmann, Heinz: =Unternehmer= Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation. Aus dem Amerikanischen: "Authority and Organization in German Management", übersetzt von Meino Büning, Frankfurt (H) 1968.
- Hasan, Khaja Shueb: =Stellenbesetzung= Das Problem der optimalen Stellenbesetzung, unveröffentl. Diplomarbeit, Berlin 1968.
- Häusler, Joachim: =Grundfragen= Grundfragen der Betriebsführung. Eine Analyse der Führungsproblematik in Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden 1966.
- Häusler, Joachim: =Personalpolitik= Personalpolitik von morgen; in: Führungskräfte heute und morgen, Personal- und Ausbildungspolitik auf neuen Wegen, Hrsg.: Deutsches Institut für Betriebsführung e.V., Düsseldorf - Wien 1966, S. 25 - 80.
- Häusler, Joachim: =Personalführung= Personalführung im Wandel der Wirtschaft; in: Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft, Bd. 1: Unternehmensführung, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Berlin 1967, S. 87 - 122.
- Häusler, Joachim: =Zukunftsgestaltung= Planung als Zukunftsgestaltung. Voraussetzungen, Methodik und Formen der Planung in soziotechnischen Systemen, Wiesbaden 1969.
- Heinen, Edmund: =Zielfunktion= Die Zielfunktion der Unternehmung; in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, hrsg. von Helmut Koch, Wiesbaden 1962, S. 9 - 71.
- Heinen, Edmund: =Wissenschaftsprogramm= Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre; in: ZfB, 39. Jg. (1969), Nr. 4, S. 207 - 220.
- Hellfors, Sven: =Management= Management-Datenverarbeitung-Operations Research. Die Auswirkungen moderner Datenverarbeitungstechniken auf die betriebliche Leistungstätigkeit, München und Wien 1967.
- Hennecke, Alfred: =Verfahren= Verfahren der Arbeitsbewertung - Untersuchung über die methodischen Grundlagen der verschiedenen Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung, Düsseldorf 1965.
- Henrion, Claude: =Management= What can we do with Management Information Systems; in: European Business, No. 17, o.Jg. (1968), S. 11 - 17.
- Herber, Richard - Jung, Herbert: =Kaderarbeit= Kaderarbeit im System sozialistischer Führungstätigkeit, Berlin (Ost) 1968.

Hetzler, Hans W.: =Bewertung= Die Bewertung von Bürotätigkeiten. Grundlagen und Verfahren, 2. verbesserte Aufl., Köln und Opladen 1964.

Hieblinger, Inge: =Frauen= Frauen in unserem Staat. Einige Probleme der Förderung der Frau unter den Bedingungen der wissenschaftlich-technischen Revolution in der DDR, Berlin (Ost) 1967.

Hill, Wilhelm: =Förderung= Förderung von Führungskräften in der Unternehmung (Management Development), Bern 1968.

Hochrein, K. und Schleicher I.: =Unternehmerkrankheit= "Unternehmerkrankheit" - Entstehung und Verhütung, 2.Aufl., Stuttgart 1955.

Höhn, Reinhard: =Stellenbeschreibung= Stellenbeschreibung und Führungsanweisung. Die organisatorische Aufgabe moderner Unternehmensführung, unter Mitarbeit von Gisela Böhme, 2. im Anhang erweiterte Aufl., Bad Harzburg 1967.

Höhn, Reinhard: =Menschenführung= Menschenführung und Betriebsorganisation unter Mitarbeit von Gisela Böhme und Wolfgang Borkel. Arbeitsunterlagen der drei Chefkurse der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft Bad Harzburg, Bad Harzburg o.J.

Hoffmann, Friedrich: =Führungsgruppe= Organisation der Führungsgruppe, Berlin 1969.

v. Hofmann, Michael: =Selbstinterpretation= Zur Selbstinterpretation des mittelständischen Eigentum-Unternehmers; in: Die Aussprache, hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer e.V., 15. Jg. (1965), Nr. 9 S. 262 - 272.

Hundt, Dieter: =Bewertung= Die Arbeitsplatz- und persönliche Bewertung als Kriterien zur Bestimmung des Leistungslohnes. Ergebnisse und Auswertungen einer Untersuchung in der chemischen Industrie, Bern und Stuttgart 1965.

Ingenohl, Ingo: =Arbeitsschwierigkeit= Die Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit; in: Industrielle Psychotechnik, 19. Jg. (1942), Heft 7/9, S. 145 - 201.

Irle, Martin: =Führungsprobleme= Führungsprobleme; in: Handbuch der Psychologie, hrsg. von H. Lersch, F. Sander u.a., 9. Bd.: Betriebspsychologie, hrsg. von A. Mayer und D. Herwig, Göttingen 1961, S. 511 - 527.

John, Antonius: =Unternehmer= Der Unternehmer in unserer Gesellschaft; in: Existenzfragen des selbständigen Unternehmers. Sonderdruck aus: Handelsblatt, o.J. (1965), S. 1 - 4.

- Kaiser, Karl: =Manager-Krankheit= Die Manager-Krankheit läßt sich vermeiden, Köln 1953.
- Kellerer, Hans: =Statistik= Statistik im modernen Wirtschafts- und Sozialleben, Reinbek bei Hamburg 1960.
- Kellner, Wolfgang: =Konflikt= Der moderne soziale Konflikt-seine Ursachen und seine Überwindung im Betrieb. Stuttgart 1961.
- Klaus, Georg (Hrsg.): =Kybernetik= Wörterbuch der Kybernetik, Berlin (Ost) 1968.
- Kluge, Friedrich: =Wörterbuch= Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 17. Aufl. unter Mithilfe von Alfred Schirmer bearb. von Walter Mitzka, Berlin 1957.
- Kölle, Hans Martin: =Handschellen= Goldene Handschellen für Manager; in: Die Welt vom 6.7.1968, Sonderseite Betrieb und Beruf.
- König, René (Hrsg.): =Interview= Das Interview - Formen, Technik, Auswertung. Praktische Sozialforschung I unter Mitarbeit von Dietrich Rüschemeyer und Erwin K. Scheuch, 5. Aufl., Köln - Berlin 1966.
- König, René (Hrsg.): =Handbuch= Handbuch der empirischen Sozialforschung, 1.Bd., 2. veränderte, durch Anhang und Register erweiterte Aufl., Stuttgart 1967.
- König, René: =Sozialforschung= Praktische Sozialforschung; in: René König (Hrsg.) =Interview= S. 13 - 33.
- Kosiol, Erich: =Erkenntnisgegenstand= Erkenntnisgegenstand und methodologischer Standort der Betriebswirtschaftslehre; in: ZfB, 31. Jg. (1961), Nr. 3, S. 129 - 136.
- Kosiol, Erich: =Organisation= Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.
- Kraft, Joseph: =Herrschaft= Die Herrschaft der Ifeu-Liga; in: Die Zeit vom 17.11.1967, S. 3.
- Kroeber-Keneth, Ludwig: =Mitarbeiter= Wie findet man qualifizierte Mitarbeiter? Unter Mitarbeit von Alfred Reithfeld, Bruno Frickinger u.a. Hrsg.: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der Hessischen Metallindustrie e.V., Düsseldorf 1960.
- Kruk, Max: =30.000= Die oberen 30.000 - Industrielle, Bankiers, Adlige, Wiesbaden 1967.
- Lahnhausen, R.: =Untersuchungen= Psychologische Untersuchungen-Eine Hilfe bei der Auswahl von Führungskräften; in: Management International Review, 1966, S. 98 - 100.

- Leavitt, Harold J. - Whisler, Thomas L.: =Management= Management in the 1980's; in: HBR, Vol. 36 (1958), No. 6, S. 41 - 48.
- Lee, James A.: =Managers= Developing Managers in Developing Countries; in: HBR, Vol. 46 (1968), Nr. 6, S. 55 - 65.
- Leopold, Walter: =Ehefrau= Attraktiv und aus gutem Haus - Ein Beitrag zur Typologie der idealen Ehefrau des Chefs; in: Rheinischer Merkur vom 13.12.1968, S. 36.
- Lipsett, Laurence - Rodgers Frank P. - u.a.: =Personnel= Personnel Selection and Recruitment, Boston 1964.
- Lorenz, F.R. - Neumann, Peter: =Arbeit= Arbeit richtig bewerten, Heidelberg 1966.
- Luijk, H.: =Zeit= Wo bleibt die Zeit des Direktors?, Wiesbaden o.J.
- Maccoby, Eleanor E. - Maccoby, Nathan: =Interview= Das Interview: ein Werkzeug der Sozialforschung; in: René König (Hrsg.): =Interview= S. 37 - 85.
- Lain, Jeremy: =Executive= An Expanding Executive Pay Package; in: Fortune, Vol. 77 (1968), No. 7, S. 166 - 169 und S. 356 - 365.
- Mandell, Milton M.: =Selection= The Selection Process: Choosing the Right Man for the Job, New York 1964.
- Marx, August: =Unternehmer= Unternehmer und Unternehmung; in: Gegenwartsfragen der Unternehmung - offene Fragen der Betriebswirtschaftslehre, Festschrift zum 70. Geburtstag von Fritz Menzel, hrsg. von Bernhard Bellinger, Wiesbaden 1961, S. 135 - 148.
- Marx, August: =Personalplanung= Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft, Baden-Baden 1963.
- Mayntz, Renate: =Soziologie= Soziologie der Organisation, Hamburg 1963.
- McGregor, Douglas: =Motivation= Leadership and Motivation, Hrsg.: Warren G. Bennis, Edgar H. Schein u.a., Cambridge, London 1966.
- McGregor, Douglas: =Manager= The Professional Manager, Hrsg.: Caroline McGregor und Warren G. Bennis, New York, St. Louis u.a. 1967.
- Millerowicz, Konrad: =Betriebspolitik= Betriebspolitik - die Kernaufgabe der Betriebsführung; in: Probleme der Betriebsführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Otto L. Schnutenhaus, hrsg. von Carl E. Meyer, Berlin 1959, S. 111 - 111.

- Meier, Albert: =Führung= Rationelle Führung und Leitung in der Unternehmung. Aufgabengliederung und Aufgabenverteilung in neuer Sicht, Stuttgart 1957.
- Meier, Albert: =Organisation= Organisation der Unternehmungsführung, mit einer Anleitung zur Darstellung und Beurteilung der Organisationsstruktur, 2. erweiterte Aufl. von A. Meier: =Führung=, Stuttgart 1965.
- Meyer, Herrmann J.: =Technisierung= Die Technisierung der Welt, Herkunft, Wesen und Gefahren, Tübingen 1961.
- Morenz, Arno: =Talente= Ausverkauf in Doktorhüten; Serie in: Die Welt vom 9.11. - 15.11. 1968; Folge 1: "Er, Brain Drain" jagt Talente; in: Die Welt vom 9.11.1968, S. 7.
- Müller, A.: (Hrsg.): =Kybernetik= Lexikon der Kybernetik, Quickborn bei Hamburg 1964.
- Müller-Schieke, Karl-Heinz: =Persönlichkeit= Die Persönlichkeit des Kreditnehmers als Beurteilungskriterium für die Kreditwürdigkeit einer Unternehmung, unveröffentl. Diplomarbeit, Berlin 1965.
- Müller-Schieke, Karl-Heinz: =Entscheidung= Einflüsse der elektronischen Datenverarbeitung auf den Prozeß der unternehmerischen Entscheidung und daraus folgende Anforderungen an Unternehmensleiter, Diss., Berlin 1968.
- v. Münchhausen, Thankmar: =Annaba= In Annaba raucht der Kessel; in: FAZ vom 24.5.1969, S. 4.
- Nutzhorn, Horst: =Personalbeurteilung= Leitfaden der Personalbeurteilung, Berlin - Köln - Frankfurt (M) 1965.
- Nutzhorn, Horst: =Arbeitsanalyse= Leitfaden der Arbeitsanalyse, Bad Harzburg - Frankfurt (M) 1966.
- Odiorne, Georges S.: =Management= Management by Objectives, New York, Toronto 1965.
- Pack, Ludwig: =Ausbildung= Ausbildung und Weiterbildung von Führungskräften an amerikanischen und deutschen Universitäten, Wiesbaden 1969.
- Packard, Vance: =Status= The Status Seekers, New York 1961.
- Packard, Vance: =Pyramidenkletterer= Die Pyramidenkletterer. Aus dem Amerikanischen: "The Pyramid Climbers" von Horst Jordan, Düsseldorf - Wien 1963.
- Payne, Stanley L.: =Questions= The Art of Asking Questions, Princeton 1951.

Pentzlin, Heinz: =Mann= Der Mann an der Spitze. Unternehmer im Zeitalter der Elektronik, o.O. 1968.

Perry, Wes: =Asia= Asia sees necessity for more managers;
in: International Management, Vol. 23 (1968), No. 12,
S. 45 - 47.

Pfanzagl, Johann: =Statistik= Allgemeine Methodenlehre der Statistik, II, Höhere Methoden unter besonderer Berücksichtigung der Anwendung in Naturwissenschaft, Medizin und Technik, Berlin 1962.

Phelan, James M.: =Zukunft= Europas Zukunft ist nicht verloren;
in: Handelsblatt vom 2./3. 8. 1968, S. 9.

Pietzsch, Jürgen: =Automatisierung= Automatisierung und Verwaltung; in: Pietzsch, Max - Pietzsch, Jürgen u.a.:
Automation und Unternehmensverwaltung, Köln und Opladen 1959, S. 25 - 56.

Pollock, Friedrich: =Automation= Automation. Materialien zur Beurteilung der ökonomischen und sozialen Folgen. Vollständig überarbeitete und auf den letzten Stand gebrachte Neuauflage, Frankfurt (M) 1964.

Potratz, Bernhard: =Fluktuation= Die Fluktuation von Spitzenkräften der Wirtschaft - dargestellt an Hand der Unterlagen des Büros Führungskräfte der Wirtschaft -, unveröffentl. Diplomarbeit, Berlin 1966.

Prochnow, Dietrich: =Austausch= Verstärkter Austausch von Führungskräften; in: Handelsblatt vom 9.7.1968, S. 3.

Redlich, Fritz: =Unternehmer= Der Unternehmer. Wirtschafts- und Sozialgeschichtliche Studien. Mit einem Nachwort von Edgar Salin, Göttingen 1964.

Remplein, Heinz: =Psychologie= Psychologie der Persönlichkeit München, Basel 1963

Reuss, Gerhart E.: =Zeitalter= Management im Zeitalter des Elektronenrechners, Basel, Tübingen 1965.

Richert, Ernst: =Gesellschaft= Die neue Gesellschaft in Ost und West, Analyse einer lautlosen Revolution, Gütersloh 1966.

Riedel, Johannes: =Fehler= Fehler bei der Ausbildung von Führungskräften, Frankfurt (M) 1963.

RKW (Hrsg.): =Arbeitskräfte= Weibliche Arbeitskräfte in der amerikanischen Industrie. Voraussetzungen, Umfang, Arbeitsbedingungen. Bericht einer Studiengruppe deutscher Fachleute, Berlin, Köln, Frankfurt (M) o.J. (1962)

- RKW (Hrsg.): =Rechnungswesen= "Rechnungswesen, Organisation und Planung im Unternehmen", Umfrage des RKW - Abteilung Betriebswirtschaft, erster Ergebnisbericht, o.O. o.J. (1965).
- Rosenthal, Philip : =Aufgaben= Alte und neue Aufgaben des Unternehmers; in: Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft, Bd. 1: Unternehmensführung, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Berlin 1967, S. 20 - 30.
- Rudolph, Jochen: =Spitzenmanager= Spitzenmanager in der großen Inspektion; in: FAZ vom 3.12.1968, S. 14.
- Ryan, Leo V.: =Management-Ausbildung= Management-Ausbildung an amerikanischen Universitäten, Wiesbaden 1967.
- Sampson, Anthony: =Herrscher= Die ungewählten Herrscher - Englands Macht-Elite: noch von Tradition geprägt; in: Die Zeit vom 3.11.1967, S. 3 - 4.
- Sandig, Curt: =Führung= Die Führung des Betriebes - Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1953.
- Scherer, Franz: =Akademiker= Wieviel Akademiker braucht die Wirtschaft morgen? Arbeitskräftebedarfs-Berechnung und Bildungsplanung in Großbritannien; in: Handelsblatt vom 23./24.9.1966, S. 16.
- Scheuch, Erwin K.: =Auswahlverfahren= Auswahlverfahren in der Sozialforschung; in: René König (Hrsg.): =Handbuch= S. 309 - 347.
- Scheuch, Erwin K.: =Herren= Die Macht hat viele Herren. In der Bundesrepublik gibt es kein festgefügtes Establishment (II); in: Die Zeit vom 1.12.1967, S. 3.
- Scheuch, Erwin K.: =Interview= Das Interview in der Sozialforschung; in: René König (Hrsg.): =Handbuch= S. 136-196.
- Scheuch, Erwin K.: =Macht= Sichtbare und unsichtbare Macht. Establishment in der Bundesrepublik: Die Herrschaft von Wirtschaft und Wissenschaft; in: Die Zeit vom 24.11.1967, S. 3.
- Scheuch, Erwin K.: =Merkmale= "Neue Merkmale für die Kennzeichnung von Arbeitssuchenden und Arbeitsplätzen". Beilage zu dem Ende 1968 an Unternehmen in der Bundesrepublik versandten Prospekt: Computer-Stellenmarkt. Hrsg.: Institut für Führungskräfte, Köln, und Capital, o.O., o.J. (1968).
- Scheuch, Erwin K.: =Skalierung= Skalierung; in: René König (Hrsg.): =Handbuch= S. 735 - 739.

- Scheuch, Erwin K.: =Skalierungsverfahren= Skalierungsverfahren in der Sozialforschung; in: René König (Hrsg.): =Handbuch= S. 348 - 384.
- Scheuplein, Harald: =Führungskräfte= Die Aufgaben unternehmerischer Führungskräfte und ihre Förderung, Köln und Opladen 1967.
- Schmid, Carlo: =Mensch= Mensch und Technik, Vortrag auf dem SPD-Parteitag vom 10. bis 14.7.1956, Bonn 1956.
- Schmölders, Günter: =Akademiker= Akademiker in der Wirtschaft; in: FAZ vom 19.3.1966, S. 5.
- Schöllhammer, Hans: =Ausbildung= Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft in Europa, Stuttgart, Berlin u.a. 1966.
- Schönfeld, Hanns-Martin: =Ausbildungspolitik= Aktuelle Fragen der Ausbildungspolitik in US - Betrieben; in: Führungskräfte heute und morgen, Personal- und Ausbildungspolitik auf neuen Wegen; Hrsg.: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf - Wien 1966, S. 163 - 202.
- Schubart, Maximilian: =Tabu= Das Tabu der Gehälter - Von monatlich 280,- bis 28.000,- DM, München 1964.
- Schubart, Maximilian: =Vorstand= So wird man Vorstand; in: Der Volkswirt, 21. Jg. (1967), Heft 19, S. 835 - 836.
- Schumpeter, Joseph: =Theorie= Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2. neubearb. Aufl., München und Leipzig 1926.
- Schwarz, Horst und Mitarbeiter: =Arbeitsplatzbeschreibungen= Arbeitsplatzbeschreibungen, Freiburg im Breisgau 1968.
- Schweisheimer, W.: =Automation= Der Einfluß der Automation auf die mittleren Führungskräfte. Eine neue Studie der "American Foundation on Automation and Employment"; in: Mensch und Arbeit, 19. Jg. (1967), Heft 4, S. 117 - 118.
- Schwennicke, Carl-Hubert: =Organisationsprobleme= Organisationsprobleme industrieller Großbetriebe dargestellt an Beispielen aus der Elektroindustrie, Diss. Berlin 1955.
- Scott: =Management= Training for Management, PACIE-Journal, 7.Jg.(1953), Nr.2, zitiert nach Faßbender, S.: =Führungskräfte=
- Sheatsley, Paul B.: =Kunst= Die Kunst des Interviewens; in: René König (Hrsg.): =Interview= S. 125 - 142.
- Simpfendörfer, Jörg M.: =Ausbildungspolitik= Methoden der Personal- und Ausbildungspolitik; in: Führungskräfte heute und morgen, Personal- und Ausbildungspolitik auf neuen Wegen, Hrsg.: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf - Wien 1966, S. 135 - 162.

- Sloan, Stanley - Johnson, Alton C.: =Context= New Context of Personnel Appraisal; in: HBR, Vol. 46, (1968), No. 6, S. 14 - 20 und S. 29 - 30.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): =Jahrbuch 1963= Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1963, Stuttgart und Mainz 1963.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): =Jahrbuch 1968= Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1968, Stuttgart und Mainz 1968.
- Statistisches Landesamt Berlin (Hrsg.): =Jahrbuch= Statistisches Jahrbuch Berlin 1968, Berlin 1968.
- Steinbuch, Karl: =Gesellschaft= Die informierte Gesellschaft, Stuttgart 1966.
- Stöcker, Georg - Dirks, Heinz: =Bewertungsverfahren= Bewertungsverfahren im Angestelltenbereich, Neuwied und Berlin 1969.
- Sturzenhecker, Werner: =Angestellte= Der Leitende Angestellte in Theorie und Praxis - Eine Studie zum Begriff des Leitenden Angestellten, Diss. Münster 1965.
- Theobald, Adolf: =Anzeigen-Boykott= Anzeigen-Boykott; in: Capital, 8. Jg. (1969), Nr. 1, S. 5.
- Vieweg, Rolf: =Datenverarbeitung= Der leitende Mitarbeiter in der Unternehmung und die fortgeschrittene Datenverarbeitung; in: ZfD, 5. Jg. (1967), Heft 3, S. 148 - 150.
- Vor der Groeben, Hans: =Entwicklung= Die Entwicklung der EWG und ihre Auswirkung auf die Wirtschaftsverfassung in den Mitgliedstaaten; in: Die öffentlichen Unternehmen in der zweiten Stufe des Gemeinsamen Marktes. III. Europäische Konferenz der öffentlichen Wirtschaft Berlin 1964, Berlin 1965, S. 19 - 30.
- Wachter, Manfred H.: =Problems= Management Problems in Implementing MIS; in: European Business, No. 17, o.Jg. (1968), S. 18 - 28.
- Wahl, M.P.: =Unternehmen= Unternehmen müssen sich neu orientieren; in: Die Welt vom 9.7.1968, S. 16.
- Wallach, Fredi: =Beförderung= Beförderung und Aufstieg in der Unternehmung. Diss., St. Gallen 1965, Winterthur 1966.
- Ward, Lewis B.: =Ethnics= The Ethnics of Executive Selection; in: HBR, Vol. 43 (1965), No. 2, S. 6 - 28 und S. 171-172.
- Watson, Thomas, J. jr.: =IBM= IBM; ein Unternehmen und seine Grundsätze. Aus dem Amerikanischen: "A business and its belief - The ideas that helped build IBM" übersetzt von Gerhard G. Dochnahl. 3. Aufl. München 1966

Wibbe, Josef: =Arbeitsbewertung= Arbeitsbewertung - Entwicklung, Verfahren, Probleme; 3. erweiterte und völlig neu bearbeitete Aufl., München 1966.

Wild, Jürgen: =Grundlagen= Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre - Entwurf eines Wissenschaftsprogramms, Berlin 1966.

Wilms, Dorothee - Dennebaum, Eva-Maria: =Aufstieg= Ausbildung, Weiterbildung, Aufstieg von Mädchen und Frauen in der modernen Arbeitswelt, 4. veränderte Aufl., Köln 1967.

Wiltshegg, Walter: =Unternehmer= Stirbt der Unternehmer? - Diagnose und Therapie, Wien - Düsseldorf 1964.

Witte, Eberhard unter Mitwirkung von Jürgen Hauschildt: =Interessenkonflikt= Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt. Eine betriebswirtschaftliche Studie zu einer Zielkonzeption der öffentlichen Unternehmung, Berlin 1966.

Wöhe, Günter: =Einführung= Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. neubearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin und Frankfurt (M.) 1967.

Wollny, Günther: =Zukunft= Die Zukunft ist anders, Boppard am Rhein 1962.

Zander, Ernst: =Personalprobleme= Personalprobleme bei Rationalisierung und Automation, Neuwied und Berlin 1967.

o.V.: =Arbeitsbewertung= Analytische Arbeitsbewertung für die bayrische Metallindustrie, Anhang 4 zum Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer in der bayrischen Metallindustrie, München o.J. (1962)

o.V.: =Befehlsstelle= Zentrale Befehlsstelle oder geteilte Verantwortung; in: Blick durch die Wirtschaft vom 17.1.1966, S. 2.

o.V.: =Computer-Stellenmarkt= Computer-Stellenmarkt. Schaffen Sie sich eine bessere Position; in: Capital, 7.Jg.(1968), Nr. 12, S. 56-64, 8.Jg.(1969), Nr. 1, S. 62-68 und Nr.2, S. 57-64.

o.V.: =Direktoren= 4 Direktoren gesucht, 477 bewerben sich - wer wurde genommen?; in: Capital, 6.Jg. (1969), Nr. 9, S. 169 - 174.

o.V.: =Erfahrungen= Aus den Erfahrungen und von den Gefühlen eines qualifizierten Bewerbers; in: H. Kroeter-Keneth: Starte dich selbst, S. 17.

- o.V.: =Führungskräfte= Führungskräfte im Unternehmen, Veröffentlichung der Siemens AG zum zehnjährigen Bestehen der Wolf-Dietrich v.Witzleben-Stiftung, o.O. 1966.
- o.V.: =Lücke= McNamara weist auf "technologische Lücke" hin; in: Die Welt vom 27.2.1967, S. 1.
- o.V.: =Management Gap= Management Gap - mehr als ein Schlagwort? Volkswirt fragt Experten. Interviews mit Otto H. Poensgen, Karl Winnacker, Günther Höckel und Maximilian Schubart; in: Der Volkswirt 22. Jg. (1968), Nr. 7, S. 44 - 47.
- o.V.: =Revolution= Industrielle Revolution; in: Der große Brockhaus, 16., völlig neu bearbeitete Aufl. in 12 Bänden, 5. Band Gp - Iz, Wiesbaden 1954, S. 668.
- o.V. (Klr): =Stellen-Computer= "Stellen-Computer hat enge Grenzen"; in: FAZ vom 13.12.1968, S. 17.
- o.V. (Klr): =Stellenvermittlung= Stellenvermittlung durch Computer; in: FAZ vom 5./6.6.1969, S. 23.
- o.V.: =Tätigkeitsschlüssel= Anwendung der Tätigkeitsschlüssel. unveröffentl. Ausarbeitung der IBM, o.O. 1965.
- o.V.: =Text= Der Text in der Stellenanzeige - Eine Dokumentation über Sprache und Inhalt von Stellenanzeigen, zusammengestellt und herausgegeben vom Verlagshaus Die Welt, Hamburg, Berlin usw. o.J.
- o.V.: =Typen= Die sieben Typen; in: Capital, 8.Jg.(1969), Nr. 9, S. 68 - 70.
- o.V.: =Verkäufer= "Akademische Verkäufer" Ihr Berufsbild wandelt sich; in: Blick durch die Wirtschaft vom 10.9.1968, S. 1.
- o.V.(hfn): =Vorrang= Kultusminister-Appell: Vorrang für die Bildung; in: Handelsblatt vom 7.7.1969, S. 1.

Abkürzungsverzeichnis

- - - - -

Abb.	=	Abbildung
Abschn.	=	Abschnitt
AMA	=	American Management Association
Aufl.	=	Auflage
AWF	=	Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung
BACIE	=	British Association for Commercial and Industrial Education
Bd.	=	Band
BGBI	=	Bundesgesetzblatt
Diss.	=	Dissertation
d.V.	=	der Verfasser
FAZ	=	Frankfurter Allgemeine Zeitung
HBR	=	Harvard Business Review
Hrsg.	=	Herausgeber
hrsg.	=	herausgegeben
Jg.	=	Jahrgang
No.	=	number
Nr.	=	Nummer
o.J.	=	ohne Jahresangabe
o.O.	=	ohne Ortsangabe
o.V.	=	ohne Verfasser
RKW	=	Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft
S.	=	Seite
SS	=	Sommersemester
Vgl.	=	vergleiche
Vol.	=	Volume
ZfB	=	Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre
ZfD	=	Zeitschrift für Datenverarbeitung

Lebenslauf

- - - - -

Bernhard Hans Potratz, geboren am 19.6.1940 in Berlin;
Sohn des verstorbenen Präsidenten des Landesarbeitsamtes
Berlin, Hans Potratz, und dessen Ehefrau Charlotte, geborene
Bachellet; seit dem 29.7.1967 verheiratet mit Dipl.-Volksw.
Helgard Potratz, geborene Reichow; 22.7.1969 Geburt der
Tochter Victoria-Bettina.

- 1946 - 1950 Grundschule Berlin-Schöneberg
- 1950 - 1959 Französisches Gymnasium Berlin
- 1956 Lycée Champollion Grenoble
- Brevet d'Etudes du Premier Cycle
- 1958 Baccalaureat, 1^{ère} partie, Série A, Académie
de Strasbourg
- 1959 Abitur
- 1959 - 1961 Kaufmännische Lehre bei OSRAM GmbH., Berlin-
München
- 1961 Lehrabschluß als Industriekaufmann
- 1961 - 1966 Studium der Betriebswirtschaft an der Freien
Universität Berlin
- 1962 Praktikum bei OSRAM S.A. Belge, Brüssel
- 1962 Praktikum bei Letraset Ltd., London
- 1963 Praktikum bei OSRAM S.A., Madrid
- 1963 Praktikum bei Manufacturers Hanover Trust,
New York
- SS 1966 Diplom-Prüfung für Betriebswirte
- 1966 - 1967 Studium am Europäischen Institut für Unter-
nehmensführung (INSEAD), Fontainebleau mit ab-
schliessendem Examen
- 1967 - z.Zt. Direktionsassistent bei OSRAM GmbH., Leitung
des Herstellbereichs Berlin.

